



**“PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA
CONSULTORA EN *RETAIL* MARKETING”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración de Negocios**

Presentado por

Sr. José Omar Cabanillas Lavini

Sr. Ghilmer Andrés González Carvajal

Sr. Miguel Ángel Guerrero Vásquez

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse

2015

Dedicamos este trabajo de investigación a cada una de nuestras familias: los Cabanillas, los Guerrero y los González, porque supieron entender el tiempo asignado al estudio y el proyecto final para el logro de nuestros objetivos profesionales.

Por último, a nosotros mismos, porque hemos demostrado que al trabajar en equipo y armonía, los resultados son satisfactorios.

Resumen ejecutivo

El presente documento representa el plan de negocio de una consultora en marketing retail dirigida a locales comerciales que operan en centros comerciales. Es un negocio enfocado en el concepto de retail moderno del rubro de prendas de vestir y accesorios. El objetivo es acercarse a las gerencias de las empresas a fin de ofrecer servicios de consultoría con soluciones prácticas y creativas que generen valor, ofreciéndoles los siguientes servicios: store planning, visual merchandising, análisis del personal y política salarial, y estudios de cliente incógnito.

A través del análisis del macro entorno, el plan demuestra la factibilidad de llevar a cabo el emprendimiento, si se considera la oportunidad que dejan las nuevas inversiones que se vienen realizando en la industria del retail, soportadas por el sólido crecimiento del sector comercio y la economía en general que, de acuerdo con el análisis realizado por especialistas, se proyecta como una de las economías más sólidas de Latinoamérica y del mundo.

Del análisis interno se desprende que la experiencia del equipo consultor es fundamental para potenciar las actividades de la cadena de valor, concluyendo que las fortalezas identificadas tienen un impacto mayor que las debilidades encontradas. Por ello, se logrará ofrecer servicios diferenciados de calidad, lo cual es una ventaja competitiva que posicionará a la consultora como líder del mercado. Por otro lado, el estudio de mercado ha determinado que el crecimiento de centros comerciales será de uno por año. De acuerdo con ello, y como resultado de las encuestas realizadas, se espera capturar un mercado objetivo de un 24% del mercado potencial, el cual se mantendrá hasta el año 2019.

El portafolio de los servicios que se desarrollarán generará valor a los clientes, con un impacto directo en sus indicadores económicos; por lo tanto, la estrategia que mejor se ajusta al emprendimiento es la estrategia genérica de tipo 5 (enfoque Mejor Valor).

Los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y RSE han sido desarrollados considerando cumplir las metas de crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Con la evaluación económica realizada se obtiene indicadores económicos favorables, incluso en un escenario pesimista con VAN económico (324K Soles y financiero 265K soles) y financiero positivos, recuperando la inversión en menos de un año. De ello se puede concluir que el emprendimiento genera valor para los accionistas y se recomienda invertir en el proyecto.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Idea de negocio.....	3
1. Contexto propicio – oportunidad comercial.....	3
2. Descripción del negocio.....	3
3. Modelo de negocio.....	3
4. Tipo de negocio.....	4
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1 Variables políticas.....	6
1.2 Variables socioculturales	6
1.3 Variables económicas.....	6
1.4 Variables demográficas.....	6
1.5 Variables legales	7
1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	7
2. Análisis de la industria o sector	7
2.1 Poder de negociación de proveedores	7
2.2 Rivalidad entre competidores.....	8
2.3 Poder de negociación de clientes	8
2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.5 Amenaza de productos sustitutos	8
2.6 Grado de atraktividad	9
3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	9
4. Conclusiones	10
Capítulo III. Investigación de mercado.....	11
1. Objetivos de la investigación de mercado.....	11
1.1 Objetivo general	11
1.2 Objetivos específicos de la investigación	11

2. Desarrollo del plan de investigación	11
3. Metodología	12
4. Fuentes de información	12
4.1 Fuentes de información secundaria	12
4.2 Fuentes de información primaria	13
4.3 Estimación de la demanda	15
5. Conclusiones	16
 Capítulo IV. Análisis interno	17
1. Evaluación de la cadena de valor	17
1.1 Actividades primarias	17
1.2 Actividades de apoyo	19
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	20
3. El modelo VRIO	20
4. Determinación de ventaja competitiva	21
5. Definición de estrategia genérica	21
6. Conclusiones	22
 Capítulo V. Plan estratégico	23
1. Declaración de la visión	23
2. Declaración de la misión	23
3. Valores	23
4. Objetivos estratégicos	23
5. Políticas	24
5.1 Políticas de ventas y servicio al cliente	24
5.2 Políticas de recursos humanos	25
5.3 Políticas de comportamiento ético	26
 Capítulo VI. Generación y selección de estrategias	27
1. Matriz FODA cruzada (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	27
2. Matriz IE (Interna- Externa)	27
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos	29
4. Conclusión	29

Capítulo VII. Plan de marketing	30
1. Objetivos del plan de marketing	30
2. Acciones de marketing.....	30
3. Segmentación	30
4. Posicionamiento	31
5. La mezcla de marketing	31
5.1 Precio	31
5.2 Servicio	32
5.3 Publicidad.....	32
5.4 Plaza (canales de distribución).....	33
5.5 Personas	33
5.6 Procesos	33
5.7 Proactividad	33
5.8 Cronograma de actividades del plan de marketing	34
6. Presupuesto del plan de marketing.....	34
 Capítulo VIII. Plan de operaciones	 35
1. Objetivos del plan de operaciones.....	35
2. Acciones para obtener objetivos de operaciones.....	35
3. Descripción del servicio.....	36
4. Diseño de los procesos.....	37
4.1 Proceso principal de los servicios de consultoría.....	37
4.1.1 Variable de entrada.	37
4.1.2 Requerimiento de recursos.....	37
4.1.3 Técnicas y métodos.	37
4.1.4 Entregable.	38
4.2 Flujo de proceso para presentación de propuesta.....	38
4.3 Diagrama del flujo procesos de los servicios	38
4.4 Estimación de horas/hombre de consultoría.....	38
5. Cronograma de actividades del plan de operaciones	39
6. Presupuesto del plan de operación	39
 Capítulo IX. Plan de recursos humanos.....	 40
1. Objetivos del plan de recursos humanos	40
2. Estructura organizacional.....	40

3. Acciones a desarrollar para lograr los objetivos de recursos humanos.....	41
4. Políticas de recursos humanos	41
5. Plan de descripción de puestos.....	42
6. Cronograma del plan de recursos humanos.....	42
7. Presupuesto del plan de recursos humanos	42
 Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial	43
1. Objetivos del plan de responsabilidad social	43
2. Acciones estratégicas de responsabilidad social	43
2.1 Implementación de un sistema de gestión integrado de calidad y ambiental.....	43
2.2 Acciones de responsabilidad social con los <i>stakeholders</i>	44
2.3 Implementar sistemas de gestión integrado	45
3. Cronograma del plan de responsabilidad social.....	45
4. Presupuesto del plan de responsabilidad social.....	46
 Capítulo XI. Plan funcional de finanzas	47
1. Objetivos	47
2. Políticas y supuestos	47
3. Proyección de ingresos del proyecto.....	48
4. Proyección de egresos del proyecto	48
4.1 Costos directos	48
4.2 Gastos de operaciones o administrativos	49
5. Inversión del proyecto.....	49
5.1. Determinación de la depreciación.....	49
5.2. Determinación del capital de trabajo.....	49
6. Proyección de estados financieros	50
6.1 Determinación del ROE y ROA del proyecto.....	50
7. Estructura de financiamiento del proyecto.....	51
8. Determinación del costo de oportunidad (COK) y costo promedio ponderado del capital (WACC).....	51
8.1 Costo de oportunidad del capital (COK).....	52
8.2 Costo promedio del capital ponderado (WACC).....	52
9. Rentabilidad económica y financiera del proyecto	53
9.1 Determinación del VPN y TIR.....	53
9.2 Punto de equilibrio	54

9.3 Análisis de sensibilidad.....	55
10. Conclusiones	55
 Conclusiones	 57
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	62
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas	6
Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias socioculturales.....	6
Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias económicas.....	6
Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias demográficas	6
Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias legales.....	7
Tabla 6. Grado de atractividad de la industria	9
Tabla 7: Resultados del estudio de estimación de mercado	16
Tabla 8. Análisis VRIO.....	21
Tabla 9. Objetivos estratégicos	24
Tabla 10: Alineamiento de los objetivos con las estrategias.....	29
Tabla 11: Objetivos de marketing	30
Tabla 12. Posicionamiento comparativo.....	31
Tabla 13. Cronograma actividades del plan de marketing	34
Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones.....	35
Tabla 15. Requerimiento de recursos.....	37
Tabla 16: Proyección de horas/hombre por servicio a prestar	38
Tabla 17: Cronograma de actividades del plan de operaciones	39
Tabla 18: Objetivos del plan de recursos humanos.....	40
Tabla 19: Cronograma del plan de recursos humanos	42
Tabla 20. Objetivos de responsabilidad social empresarial	43
Tabla 21. Cronograma del plan de responsabilidad social.....	45
Tabla 22. Presupuesto del plan de responsabilidad social	46
Tabla 23. Objetivos de finanzas	47
Tabla 24. Estimación de servicios.....	48
Tabla 25. Estimación de ventas anuales por tipo de servicios	48
Tabla 26. Determinación del capital neto de trabajo.....	50
Tabla 27. Indicadores de rentabilidad	50
Tabla 28. Cronograma de pagos del préstamo	51
Tabla 29. Beta desapalancado de la industria retail, mercado USA.....	52
Tabla 30. Determinación del COK y WACC.....	53
Tabla 31. Determinación del flujo de caja libre (FCL) y del accionista (FCA).....	53
Tabla 32. Cuadro resumen evaluación del proyecto	54
Tabla 33. Estimación del margen de contribución ponderado	54
Tabla 34. Estimación del punto de equilibrio	55

Tabla 35. Análisis de sensibilidad con variaciones en precio y cantidad.....	55
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1. Cadena de valor.....	20
Gráfico 2. Matriz interna-externa.....	28
Gráfico 3: Diseño del proceso de negocio	37
Gráfico 4. Organigrama funcional	41

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo CANVAS para consultoría en marketing <i>retail</i>	63
Anexo 2. Matriz de evaluación y factores externos (EFE)	64
Anexo 3. Análisis de la industria y del sector (modelo de cinco de fuerzas de Porter)	65
Anexo 4. MPC de la empresa consultora en <i>retail</i>	66
Anexo 5: Justificación de las ponderaciones usadas en MPC.....	66
Anexo 6. Número de tiendas por centro comercial al 31.10.2014	67
Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	68
Anexo 8. Análisis FODA cruzado y acciones estratégicas	69
Anexo 9. Estrategias	70
Anexo 10. Variables utilizadas en la segmentación.....	70
Anexo 11. Presupuesto del plan de marketing	71
Anexo 12: Flujograma del proceso para presentación de propuesta.....	71
Anexo 13. Flujograma de los servicios a prestar	72
Anexo 14. Presupuesto de operaciones.....	73
Anexo 15. Descripción de puestos.....	74
Anexo 16. Presupuesto del plan de recursos humanos.....	75
Anexo 17. Costos directos por tipo de servicio.....	75
Anexo 18: Gastos generales mensuales	76
Anexo 19. Presupuesto de inversión en el proyecto.....	76
Anexo 20. Cálculo de la depreciación.....	77
Anexo 21. Estado de ganancias y pérdidas del proyecto (expresado en nuevos soles).....	78
Anexo 22. Balance general del proyecto (expresado en nuevos soles).....	79
Anexo 23. Flujo de caja del proyecto (expresado en nuevos soles).....	80

Introducción

El emprendimiento propuesto permitirá demostrar la factibilidad de operar una consultora en *retail* orientada a la prestación de servicios de asesoría profesional, enfocada y dirigida a puntos de venta existentes y también nuevos. Las actividades se centran en el rubro de prendas y artículos de vestir para damas, caballeros y niños y operan en centros comerciales, también llamados *malls*. Estos espacios albergan diversos *retails*, convirtiéndose en lugares de visita o puntos de encuentro mixto, puesto que confluyen diversas ofertas en un solo lugar, lo cual facilita la vida de los consumidores quienes cada vez disponen de menos tiempo, debido a los hábitos propios de los tiempos actuales, lo que obliga a contar con lugares de consumo cada vez más cercanos y, más aún, donde el consumidor pueda encontrar toda una propuesta conglomerada que le permita satisfacer sus necesidades de compra.

Dada la gran experiencia y fortalezas de los socios en *retail*, ventas, diseño de procesos, finanzas y costos, se puede formar un equipo de consultoría principal, la misma que ha realizado visitas de manera constante a diversos puntos de venta que forman parte de los diferentes centros comerciales de Lima, para identificar problemáticas del sector en cuanto a estos operadores, dado que no están construyendo un mapa de valor con el cliente y, por el contrario, están enfocados más en temas operativos (contar con un adecuado *mix* de productos, gestión de *stock* y logística), pero dejan de lado variables de gran importancia, como es el punto de venta que no tiene una adecuada planificación del espacio, el cual debe favorecer el tráfico y la rotación de mercadería. Además no ofrece una comunicación eficiente.

Los servicios de consultoría que se está planificando ofrecer no solo permitirá brindar una solución a los puntos de venta, sino que además generará un gran impacto emocional en los clientes, mediante la creación de espacios escenográficos en los puntos de venta y el desarrollo de sensaciones que ofrezcan una buena experiencia de compra. La oportunidad identificada permite visionar que la empresa de consultoría tendrá una ventaja competitiva, debido a la inexistencia de gran competencia formal en el sector y en el segmento a la cual está dirigida, que es el *retail* intermedio y menor. Además se cuenta con experiencia demostrada en el sector del equipo consultor, siendo las condiciones propicias para iniciar la idea de negocio en el corto plazo.

Definiciones

Retail es el término inglés para el comercio al por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, tiendas de marca y grandes superficies, como los centros comerciales, así como otros negocios que atienden a consumidores finales, tales como oficinas

bancarias, restaurantes, farmacias y venta de autos, entre diversas otras ofertas. También hace referencia a locales para la actividad comercial fuera de los centros comerciales. En el negocio del *retail* se incluyen además puntos de venta o locales comerciales que realizan ventas directas al público o consumidor final y habitualmente se encuentran ubicados en cualquier centro urbano, calles o avenidas y se les denomina “*stand alone*”. Cabe precisar que el término *retail* está muy asociado a las grandes cadenas de locales comerciales, como tiendas por departamento o supermercados. La complejidad de este tipo de negocio se da por la amplia variedad y tipos de artículos que ofrecen, así como por el nivel de operaciones efectuado. Serán los puntos de venta en centros comerciales, denominados ‘*Retail* Moderno’, el sector al cual nos dirigiremos.

El mercado objetivo del emprendimiento se referirá, por lo tanto, a los puntos de venta intermedios (en cuanto al área de operación, hasta 500 m²) y menor (en cuanto al área de operación, hasta 150 m²) que comercialicen prendas y artículos de vestir, con ubicación en la ciudad de Lima en una primera etapa y, en una segunda etapa, de posible realización, con ampliación de operaciones a nivel nacional.

Capítulo I. Idea de negocio

1. Contexto propicio – oportunidad comercial

Según el estudio de Global Retail Development Index (GRDI) de A.T Kearney, al 2014 se ubica al Perú en el pico de las inversiones en el comercio minorista, de una lista de treinta economías emergentes a nivel mundial. Aun en condiciones de bajo crecimiento, como es el caso actual (proyección moderada de crecimiento, aunque el país sigue liderando en la región, según información de analistas especializados), los bajos índices de inflación, la confianza de las empresas, la política fiscal prudente y la disciplina monetaria indica que nuestro país es una plaza importante de acuerdo con lo mencionado por A.T Kearney. Es decir, la solidez de la economía permite hacer proyecciones de un futuro muy estable para la industria, en vista de la baja penetración del sector.

2. Descripción del negocio

El objetivo de la Consultora en *Retail* es asesorar, diseñar estrategias, analizar y recomendar cómo gestionar los puntos de venta y se orientar a empresas de tamaño mediano y pequeño (*retail* intermedio y menor), que comercialicen prendas y artículos de vestir, que además estén o planifiquen operar en centros comerciales (canal moderno). La estrategia comercial a desarrollar tendrá como objetivo acercarse a las gerencias de estas empresas que administran u operan puntos de venta y ofrecer los servicios de consultoría especializados con soluciones prácticas que permitan promocionar, organizar, mejorar, innovar, planear o abrir puntos de venta, con los siguientes servicios: *store planning*, *visual merchandising*, análisis del personal y política salarial y estudios de cliente incógnito.

Los servicios de consultoría serán propuestos considerando las buenas prácticas y técnicas probadas y, sobre todo, volcando la amplia experiencia del equipo consultor y personal de apoyo, para entregar las mejores soluciones a fin de que los clientes incrementen sus ventas. La idea es desarrollar procesos más eficientes y mejorar la rentabilidad.

3. Modelo de negocio

Se ha tomado en cuenta la guía de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, en su libro “Generación de modelo de negocio”, para desarrollar las bases sobre las cuales este emprendimiento generará ingresos que cubran las cuatro áreas principales de todo negocio: los clientes, la infraestructura, la oferta y su viabilidad económica. En el anexo 1 se muestra el modelo de negocio propuesto bajo el esquema Canvas.

La propuesta de valor es incrementar las ventas, mejorar la imagen de marca de los puntos de venta y crear gratas experiencias de compra de los consumidores finales de los clientes, a través de soluciones creativas plasmadas en la propuesta del equipo consultor.

Finalmente, lo que se busca es crear impactos emocionales en los consumidores, con espacios y ambientación adecuados, a fin de que se sientan atraídos y sus sentidos sean estimulados mediante una grata experiencia de compra.

4. Tipo de negocio

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) que engloba todas las actividades económicas en nuestro país (INEI 2010), la empresa pertenece a la siguiente clasificación: CIIU 7414: Actividades de asesoramiento en materia de gestión.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El presente análisis va a tomar en cuenta diversas macrovariables del ámbito local, nacional e internacional que pueden generar impacto en el Perú. El objetivo será determinar las oportunidades y las amenazas relevantes que puedan afectar la futura empresa.

1.1 Variables políticas

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas

Tendencias	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenazas / Oportunidades
Estabilidad en la política macroeconómica Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017 MEF.	- Atrae inversión extranjera. - Fomenta inversión interna.	Mayor demanda de servicios.	Oportunidad
Políticas de estímulo para reactivación de la economía.	Estímulo de la demanda interna, con mayor capacidad de gasto.	Mantenimiento de la demanda de servicios.	Oportunidad
Continuidad del modelo o ideología política.	Confianza en el sector empresarial.	Estabilidad en la demanda interna.	Oportunidad
Expectativas desfavorable en el entorno político y económico mundial.	Contracción de las inversiones.	Posible disminución en la demanda de servicios.	Amenaza
Preocupación por la inseguridad ciudadana.	Alto nivel de riesgo.	Incremento de coste y mayores gastos en seguridad.	Amenaza

Elaboración propia

1.2 Variables socioculturales

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias socioculturales

Tendencias	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenazas / Oportunidades
Cambio en el estilo de vida. Fuente: GFK, El Retail y la Cultura del consumo en el interior (mar.2014).	Migración del canal tradicional al canal moderno (centros comerciales).	Incremento en la venta de servicios.	Oportunidad
5.3p.p de crecimiento en la estructura NSE A, B y C del Lima, de 56.8% en el 2009 al 62.1% del 2013. 14p.p de crecimiento en la estructura NSE A, B y C en Provincias, de 20% en el 2007 al 34% del 2013. Fuente: APEIM 2008 - 2013.	El mayor poder adquisitivo de la población impulsa el consumo en todos los sectores; por tanto, en los puntos de venta de los centros comerciales.	Incremento en la venta de servicios.	Oportunidad

Elaboración propia

1.3 Variables económicas

Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias económicas

Tendencias	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenazas / Oportunidades
6.4% de crecimiento promedio de PBI Perú en los últimos 10 años (2004 - 2013). Con proyección de 6.3% para los años 2015-2017. Fuente: INEI-BCRP-MEF. Proyecciones MEF.	Crecimiento de diversos sectores económicos, dinamismo del sector comercio y servicio.	Incremento en la venta de servicios.	Oportunidad
70.8% de incremento del ingreso promedio nacional, periodo 2004-2012. Fuente: BCRP, INEI.	Estabilidad de la demanda interna.	Sostenibilidad de la demanda por servicios.	Oportunidad
Mayor acceso al crédito de personas naturales a nivel nacional. En 10 ciudades del Perú, más del 30% de las personas adultas ha recibido un crédito directo. Fuente: SBS (Superintendencia de Banca y Seguros).	Auge en el sector comercio. Mayor apertura de centros comerciales.	Incremento en la venta de servicios.	Oportunidad
Evolución creciente en el número de centros comerciales a nivel nacional. 8 CC en el 2000 y 59 CC al 2013. Fuente: ACCEP (Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú).	Ingreso marcas extranjeras prestigiosas de retail al país.	- Incremento en la venta. - Posibles nuevos negocios.	Oportunidad
Favorable evolución de los indicadores de empleo a nivel nacional, liderados por Lima Metropolitana. Fuente: BCRP-INEI.	Estabilidad de la demanda interna.	Sostenibilidad de la demanda por servicios.	Oportunidad
Buena calificación del riesgo país (A-). Evaluación de nuevas oportunidades de negocio en el sector. Fuente: MEF.	- Dinamismo del sector comercio y servicio. - Apertura de nuevas oficinas en el Perú de las consultoras globales.	Nuevos competidores.	Amenaza

Elaboración propia

1.4 Variables demográficas

Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias demográficas

Tendencias	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenazas / Oportunidades
Oportunidad del bono demográfico. El periodo de máxima expansión de la población en edad de trabajar (15 a 59 años) en relación con los otros dos grupos está en plena vigencia y se extenderá al menos por tres décadas y media más. Fuente: Perúeconómico.com, edición 2012.	Sostenimiento de la demanda interna por 30 años.	Aseguramiento de la venta de servicio.	Oportunidad
27.3% de crecimiento de la PEA ocupada en Lima Metropolitana en el periodo 2002 - 2013. Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo.	Incremento del consumo interno en todos los sectores.	Incremento en la venta de servicios.	Oportunidad

Elaboración propia

1.5 Variables legales

Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias legales

Tendencias	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenazas / Oportunidades
Trabas burocráticas municipales	<ul style="list-style-type: none">- Requisitos adicionales para licencias de funcionamiento.- Incremento de costos para la solicitud de licencias.- Permisos de construcción prolongados.	<ul style="list-style-type: none">- Disminución de ingresos.- Incremento de costos fijos.	Amenaza

Elaboración propia

1.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En esta matriz se van a analizar las oportunidades y las amenazas más relevantes obtenidas del análisis del ambiente externo. El peso indica cuál es la importancia relativa de la variable analizada para alcanzar el éxito en la industria, donde 0 no es importante y 1 es muy importante. La calificación indica cómo la estrategia de la empresa está respondiendo de manera eficaz a las variables analizadas, donde 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta mala. Los resultados de esta matriz se muestran en el anexo 2.

Las estrategias de la empresa están capitalizando eficazmente las oportunidades existentes, lo cual mitiga posibles efectos negativos respecto de las amenazas externas. El promedio ponderado de 2.82 indica que la organización está respondiendo de manera adecuada frente a las oportunidades y las amenazas existentes en la industria en la cual se operará.

2. Análisis de la industria o sector

En este punto del análisis de la industria se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter y la matriz de atraktividad de Hax & Majluf. La calificación usada se indica a continuación:

Nada atractiva = 1, Poco atractiva = 2, Neutral = 3, Atractiva = 4 y Muy atractiva = 5.

2.1 Poder de negociación de proveedores

En este caso, los servicios de consultoría que se prestarán van a requerir de profesionales independientes (diseñadores de interiores, arquitectos, diseñadores gráficos y especialistas en modelamiento entre otros). De acuerdo con lo analizado, se considera que tienen un poder de negociación neutral. Ver resultado del análisis en el anexo 3.

2.2 Rivalidad entre competidores

El sector consultoría es de fácil constitución; por lo tanto, el ingreso a este sector no es complicado en lo que respecta el inicio de sus operaciones. Sin embargo, la incursión y el éxito de este negocio y el elemento diferenciador será el conocimiento de la problemática del sector y la experiencia en los servicios a ofrecer. Entre otros aspectos a tener en cuenta es la imagen de marca que se debe construir en el tiempo y cual se irá consolidando por la calidad sus servicios. Ver resultado del análisis en el anexo 3.

2.3 Poder de negociación de clientes

Los clientes objetivos son todas las empresas de *Retail* Moderno. Solo en Lima existen más de cuatrocientas marcas de ropa y artículos de vestir, con presencia en los 21 centros comerciales que existen en la capital, marcas que seguramente tendrán presencia dentro de los ocho centros comerciales que se ejecutarán dentro de los tres años venideros. Estos clientes tienen prioridades y requieren aumentar los resultados de ventas mediante una asesoría especializada, por tanto, la contratación de estos servicios sería racional, pues el resultado sería una evidente mejora de la rentabilidad en los puntos de venta. Ver resultado del análisis en el anexo 3.

2.4 Amenaza de nuevos competidores

En el sector de consultoría existen diversas empresas locales e internacionales dedicadas a otros servicios y mercados con productos dirigidos a grandes empresas, principalmente. No hay un registro oficial de la cantidad de empresas existentes, pero se debe tener en cuenta que pueden haber profesionales que brindan estos servicios de consultoría de manera particular. También existen empresas consultoras cuyos servicios no están enfocados en el sector *retail*. Sin embargo, tienen otros relacionados, como estudios de mercado sobre consumo y preferencias del público, entre otras, todas ellas con un *staff* de consultores en diversas especialidades. Ver resultado del análisis en el anexo 3.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

Para el caso de los servicios, como es el *store planning* (SP) y *visual merchadising* (VM), quizás se encuentre en el mercado propuestas sustitutas que podrían ser realizados por profesionales independientes no especializados en *retail*. Sin embargo, la contratación de los mismos no asegura rentabilización en los puntos de venta del cliente, dado el enfoque que tienen al estructurar la solución para el cliente. Ver resultado del análisis en el anexo 3.

2.6 Grado de atraktividad

En términos globales, se puede concluir que existe un entorno favorable/atractivo para el emprendimiento propuesto.

Tabla 6. Grado de atraktividad de la industria

	1	2	3	4	5
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
EVALUACIÓN GENERAL					
Rivalidad entre competidores				4.6	
Poder de negociación de los clientes				4.4	
Poder de negociación de los proveedores			3.7		
Amenaza de productos sustitutos			3.5		
Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)			3.6		
Resultado general de la evaluación				4.0	

Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la matriz de atraktividad, se puede concluir que las condiciones en el mercado son atractivas para el desarrollo de este emprendimiento, ya que el mercado se está consolidando con las nuevas inversiones y perspectivas de crecimiento que existe en el país en el largo plazo. Por otro lado, se desprende del análisis que es posible el ingreso de nuevos competidores en el mercado, pero el éxito de ellos dependerá del grado de especialización y conocimiento del sector, factor fundamental para la contratación de los servicios de consultoría, como en este caso.

3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Del análisis efectuado (ver resultado del análisis en los anexos 4 y 5), se puede notar que las otras empresas consultoras en marketing que no son especialistas en *retail*, así como los profesionales independientes, no son una fuerte competencia en la primera etapa del negocio. En cuanto a variedad, calidad y experiencia, se tiene ventaja respecto de la competencia, dado que los servicios que se brindará son muy especializados. Es importante hacer notar que en la variable analizada (variedad de servicios), las empresas consultoras en marketing nos superan, debido a los años que tienen operando en el mercado. Otro variable que puede aparentar ser una ventaja en cuanto a competitividad de precios, y que debe tomarse en cuenta, es la de los profesionales independientes, pero no indica necesariamente que sea un servicio superior al que presentará nuestra empresa.

4. Conclusiones

El análisis externo permite concluir que las variables analizadas reflejan perspectivas favorables para el desarrollo y la sostenibilidad del emprendimiento en el largo plazo. La sostenibilidad es consecuencia de cómo la empresa es flexible sobre los servicios que presta ante la creciente, compleja y alta expectativa de sus clientes. Esto se logrará con acciones concretas de atención al cliente de forma directa, seguimiento de avances, velocidad de respuesta ante los cambios y la utilización de recursos altamente calificados que permitirá contar con un servicio de calidad. En cuanto a las amenazas, se trabajará arduamente para que su impacto no perjudique o implique riesgo alguno en la futura operación.

Capítulo III. Investigación de mercado

Esta es una técnica que permite recopilar información específica para una adecuada toma de decisiones. El argumento teórico que lo soporte ha sido tomado del texto de investigación de marketing de Kotler (2006). El aspecto metodológico corresponde al texto “El plan de marketing” (David Mayorga y Patricia Araujo, 2014).

1. Objetivos de la investigación de mercado

1.1 Objetivo general

El mercado peruano ha pasado de no tener centros comerciales (*malls*) en los inicios de los años 90, a contar en la actualidad con 52, los cuales se encuentran operando. Además se vienen ejecutando nuevos proyectos, lo que convierte a este sector en atractivo, tanto por la demanda de grandes desarrolladores de *malls* como por la oferta que disponen los operadores comerciales (*retails*). Dado lo anterior, se puede considerar que existe un nicho para el segmento de empresas consultoras en *retail* que brindan servicios a los operadores comerciales. En ese sentido, se realizó el estudio de investigación que se orientó a determinar como objetivo general conocer si los empresarios *retail* valoran los servicios de una consultora, si los contratarían y cuánto estarían dispuestos a pagar por esto.

1.2 Objetivos específicos de la investigación

Los objetivos específicos a alcanzar en la investigación de mercado son los siguientes:

- Determinar si los servicios que se tiene pensado comercializar son valorados por los clientes potenciales.
- Determinar si los posibles clientes están dispuestos a contratar los servicios para estimar la demanda potencial.
- Determinar cuánto están dispuestas a pagar o invertir las empresas por la contratación de consultorías *retail*.
- Determinar quiénes son los competidores mejor posicionados en el mercado.

2. Desarrollo del plan de investigación

Para obtener la información de mercado se ha utilizado fuentes de información secundaria recogidas de Internet, revistas de negocios, principales diarios de circulación nacional y publicaciones especializadas de gremios empresariales, y la información primaria se ha obtenido mediante entrevistas con expertos y la aplicación de encuestas a gerentes (comerciales, marketing, *retail* y ventas) de empresas del sector.

3. Metodología

El tipo de investigación que se aplica en este trabajo es exploratoria, no probalístico por conveniencia la cual tiene como objetivo proporcionar información y comprensión sobre el mercado objetivo, identificando y realizando entrevistas con expertos y la herramienta fue de encuestas vía web.

Obtuvimos una gran base de datos de 501 contactos entre gerentes generales, comerciales, marketing y ventas de la industria del retail. En la búsqueda del segmento específico la base de datos se acotó a 120 empresas del rubro de prendas y artículos de vestir, que representan el 24% de empresas a las que se dirigirá el emprendimiento, a las cuales se le aplicó la encuesta, este valor obtenido fue usado para determinar nuestro mercado objetivo.

Las encuestas utilizadas fueron directas y dirigidas al *target* puntual y han constado de diez preguntas cerradas, según la escala Likert (escala psicométrica usada en cuestionarios), teniendo cada una de ellas cinco alternativas de respuesta. Consideramos que estas se han respondido con base en la experiencia real y propia de los profesionales encuestados, quienes son gerentes con poder de decisión, dedicados a la comercialización de artículos y prendas de vestir para todos los segmentos de género damas, caballeros y niños, que operan actualmente en diversos centros comerciales del país. Esta encuesta se realizó por medio de correo electrónico, mediante la herramienta Survey Monkey. No se utilizaron preguntas abiertas con el fin de tener mayor precisión en los resultados. La muestra se obtuvo de manera no aleatoria.

4. Fuentes de información

Lamentablemente no se cuenta con información específica sobre el mercado de consultorías *retail*, por lo que se ha utilizado diversa información secundaria que servirá para alcanzar algunos de los objetivos planteados en la investigación, siendo muy importante levantar información del mercado de forma directa. También se hará uso de información primaria, la cual se obtendrá a través de entrevistas con 7 expertos del sector y de las encuestas realizadas.

4.1 Fuentes de información secundaria

- Asociación de centros comerciales y entretenimiento del Perú (ACCEP): Informes publicados en su página web.
- El sector comercio en el Perú, preparado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima.
- Diario El Comercio: “Se invertirán US \$1,000 millones en la construcción de 20 nuevos centros comerciales” y “El Perú está en el pico de atracción de inversiones retail”.
- Diario Gestión: Blogs Percy Vigil.

- Revista América Economía: Artículos especializados del sector
- MEF: “Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017”.

4.2 Fuentes de información primaria

La obtención de la data primaria se realizó mediante la utilización del método de encuestas (Mayorga –Araujo 2013). Para el análisis y la evaluación de los resultados se utilizó la métrica Top 2 Box Score, que se considera para las dos preguntas más relevantes y, de manera similar, en el caso del Bottom3 Box para las menos relevantes.

Resultado de las encuestas

Para la lectura de los resultados se tomó en cuenta lo siguiente: Top 2 Box (referido a las dos opciones más importantes) y Bottom 3 Box (a las tres opciones restantes de menor importancia).

- Para la primera pregunta, ¿Cuán importante es el *store planning* de su local comercial (punto de venta)?, el 75.86% respondió que Muy importante y el 17.24% dijo que era Importante, teniéndose entonces un Top 2 Box de 93.10% y, como Bottom 3 Box, de un total de 6.9% de diferencia. Se nota claramente que un gran porcentaje de los encuestados considera importante el *store planning* en su negocio.
- En la segunda pregunta, ¿Considera Ud. que el *store planning* le generaría mayores ventas a su empresa?, se obtuvo que el 68.9% dijo que Seguro que sí y el 27.59% dijo que Probablemente sí, por lo que se obtiene un Top 2 Box de 96.49% y, como Bottom 3 Box, un total de 3.51% de diferencia. Por lo tanto, el resultado es favorable ya que los encuestados consideran que el *store planning* genera mayores ventas.
- Refiriéndonos a la tercera pregunta, ¿Cuán importante es el *visual merchandising* de su local comercial (punto de venta)?, el 82.76% manifestó que era Muy importante, el 17.24% dijo que era Importante, obteniéndose un Top 2 Box de 100%. Por lo tanto, la respuesta es rotundamente positiva, ya que los encuestados sí creen que el *store planning* es importante en el desarrollo y el éxito en el punto de venta.
- Respecto de la cuarta pregunta, ¿Considera Ud. que el *visual merchandising* le generaría mayores ventas a su empresa?, los resultados obtenidos dicen que el 75.86% respondió que Seguro que sí y el 24.14% dijo que Probablemente sí. En consecuencia, se obtiene un Top 2 Box de 100% y, como Bottom 3 Box, un total de 0%. Por lo tanto, el resultado es favorable e indica claramente que los encuestados consideran que el *visual merchandising* genera mayores ventas.
- A la quinta pregunta ¿Cuán importante considera Ud. la buena contratación, capacitación y desempeño de su equipo de ventas?, el 89.66% respondió que Muy importante y el 10.34%

señaló que Importante, teniendo entonces un Top 2 Box de 100% y, como Bottom 3 Box, dio un total de 0%. Se puede notar claramente que un gran porcentaje de los encuestados considera la buena contratación de equipo de ventas como parte importante para el éxito del negocio.

- f) A la sexta pregunta, ¿Considera Ud. que el buen desempeño del equipo de ventas generaría mayores ingresos a su empresa?, el 100% dijo que Seguro que sí, siendo un resultado unánime que el buen desempeño del equipo de ventas genera mayores ingresos a la empresa.
- g) La séptima pregunta se referida a ¿Contrataría Ud. una empresa consultora que lo asesore en *Store Planning*, *Visual Merchandising*, Contratación y Capacitación de equipo de ventas?, siendo varias las respuestas. Para los servicios de *Store Planning*, 41.38% dijo que sí contrataría; para los servicios de *Visual Merchandising*, el 48.28% dijo que sí contrataría; y para los servicios de contratación, capacitación y desempeño del equipo de ventas, el 72.41% manifestó que sí contrataría estos servicios. Finalmente, los encuestados que dijeron que no contratarían ningún servicio fueron solo el 3.45% de los mismos.
- h) En la octava pregunta, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada uno de estos servicios?, se obtuvieron las siguientes respuestas: el 59.26% estaría dispuesto a pagar entre 10.000 y 12.000 Nuevos Soles por los servicios, el 22.22% estaría dispuesto a pagar entre 12.001 y 14.000 Nuevos Soles por los servicios, el 14.81% estaría dispuesto a pagar entre 14.001 y 16.000 Nuevos Soles por los servicios y, finalmente, un 3.70% estaría dispuesto a pagar más de 16.001
- i) A la pregunta novena, ¿Cuántas empresas consultoras que presten los servicios antes mencionados conoce Ud.?, las respuestas fueron las siguientes: el 41.38% no conoce ninguna empresa consultora en *retail* que preste los servicios mencionados en las preguntas anteriores, el 3.45% conoce solo una empresa consultora, el 17.24% conoce dos empresas consultoras, el 10.34% conoce tres empresas consultoras y, finalmente, el 27.59% conoce más de cuatro empresas consultoras en *retail*.
- j) Para la décima y última pregunta, Si conociera usted el nombre de alguna empresa consultora que preste los servicios antes indicados, le agradeceríamos nos lo indique, las respuestas fueron diversas, nombrándose empresas como Arellano Marketing, Qhapax Precisión Empresarial, Toulouse Lautrec, Forza Directa, Break Point Consultores. Se concluye que el 100% desconoce empresas que brinden los servicios completos, ya que las nombradas no cuentan con todo el *mix* que propone este emprendimiento.

4.3 Estimación de la demanda

De acuerdo con la opinión de expertos y publicaciones del sector, tales como la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), se tomó en cuenta los siguientes parámetros para la estimación de la demanda:

- Al mes de mayo del 2014, la cantidad de centros comerciales en la ciudad de Lima fue de 21. Para fines de este estudio se empezará con dicho valor base para la proyección de la demanda. Estimaciones publicadas por especialistas del sector estiman que se construirá un centro comercial por año; por tanto, al año 2019 se tendrá un total de 26.
- En diciembre del 2014, inició operaciones el Centro Comercial La Rambla, operado por CUBICA, de capitales peruanos del Grupo BRECA (Brescia – Caferatta). Para mediados del año 2015 empezará operaciones un centro comercial del Grupo Wong (Operador de Plaza Lima Norte), y el 2016 el Centro Comercial Milenia y Puruchuco, ambos operados por el grupo Real Plaza (Interbank).
- Se ha realizado un levantamiento de información de centros comerciales, resultando que en promedio existen 58 tiendas pertenecientes a nuestro mercado objetivo (ropa y accesorios). El detalle es mostrado en el anexo 6.
- El mercado potencial es el referido a personas que manifiestan un interés por un producto o servicio específico (Mayorga-Araujo, 2013). En nuestro caso para el primer año se obtiene 1276 puntos de venta, que es la resultante de multiplicar el número de centros comerciales en Lima igual a 22 por las 58 tiendas que existen en promedio en cada centro comercial. El detalle es mostrado en la Tabla 7.
- El mercado objetivo es el referido a la porción de mercado potencial que la empresa pretende orientarse (Mayorga-Araujo, 2013). De acuerdo con las encuestas realizadas, el 24% de los encuestados muestran alto interés por los servicios a prestar.
- Nos hemos planteado un 5.8% de participación de mercado potencial para el primer año que representan 73 servicios. Para los años siguientes se considera una tasa de crecimiento promedio de 4.3% la cual se encuentra alineada con la tasa de crecimiento de nuevos centros comerciales en la ciudad de Lima.

En la tabla que se presenta a continuación, se muestra los resultados obtenidos.

Tabla 7: Resultados del estudio de estimación de mercado

ESTIMACION DE MERCADO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estimación de Tamaño de Mercado Lima	21	22	23	24	25	26
Tasa de Crecimiento Anual			4.5%	4.3%	4.2%	4.0%
# tienda promedio por Centros Comercial		58	58	58	58	58
Mercado Potencial		1,276	1,334	1,392	1,450	1,508
% Mercado Objetivo		24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%
Mercado Objetivo		306	320	334	348	362
# Unidades de Servicio por año		73	77	80	84	87
Promedio servicios mensuales		6	6	7	7	7

Elaboración propia

5. Conclusiones

Del estudio de investigación de mercado se concluye lo siguiente:

- El negocio será un éxito porque genera valor a las empresas *retail*, en términos de ventas y rentabilidad.
- Los posibles clientes (los encuestados) consideran importante los servicios que prestará esta empresa consultora.
- La estrategia estará dirigida a prestar servicios de excelencia.
- Se trabajará intensamente en temas de marketing y comunicaciones para posicionar la marca en el segmento, ya que existe desconocimiento de los servicios que brindan las empresas consultoras dedicadas específicamente a *retail*.
- Se deberá contar con una base de datos robusta con información de perfiles y diseño de tienda de las empresas encuestadas y así aplicar acciones y estrategias comerciales que induzcan la contratación de nuestros servicios.
- Las repuestas recogidas de los encuestados determinan que el emprendimiento con los servicios que se prestarán tendría resultados muy favorables.
- Se ha confirmado que una gran mayoría de los encuestados no conoce de manera directa empresas especializadas que presten estos servicios en la industria.
- La estimación de la demanda efectuada concluye que el crecimiento de centros comerciales en la ciudad de Lima será de uno por año (4.3% de crecimiento promedio anual). De acuerdo con ello y con las encuestas efectuadas (el 24% de los encuestados está dispuesto a contratar los servicios). Conservadoramente realizaremos 73 servicios anuales lo que resulta la atención de 6 servicios mensuales.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de este emprendimiento permitirá identificar concretamente las fortalezas y las debilidades en las que se centrará nuestra atención, teniendo en cuenta los recursos y las capacidades del equipo consultor apalancados con las actividades primarias y de apoyo; todo ello, con el fin de maximizar el beneficio de los clientes y que les genere una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Seguidamente se describirá las actividades.

1.1 Actividades primarias

- Investigación: esta actividad se centrará en recopilar información general y específica acerca de clientes potenciales y sus competidores, analizando profundamente sus fortalezas y debilidades comerciales, así como su estrategia, trayectoria en el mercado, indicadores financieros y de operación y desempeño en su sector. La fortaleza es que la investigación llevada a cabo por un grupo multidisciplinario incidirá de manera importante en cómo el equipo consultor establecerá la estrategia para dar una solución óptima a los clientes.
- Marketing y comunicaciones: en marketing los esfuerzos estarán dirigidos al uso de herramientas que permitan posicionar la marca en el mercado meta, participando en ferias, conferencias y cualquier evento relacionado o dirigido al sector *retail*. La estrategia de comunicación se basará en publicidad, promoción y relaciones públicas, entre otras, cuyo objetivo será lograr un acercamiento y establecer vínculos con los futuros clientes y, dentro de la organización, crear trabajo en marketing holístico. La debilidad que existe es el ser una empresa nueva, con poca experiencia comercial, sin una marca reconocida y con importantes inversiones en marketing y comunicaciones por realizar. Conscientes de ello, se implementará acciones y esfuerzos necesarios para superarlos y convertirlos en fortalezas.
- Ventas: nos acercaremos a los posibles clientes con el fin de concretar reuniones y presentar los servicios, persuadiendo sobre los futuros beneficios que conlleva contratarlos, siendo enfáticos en que el resultado será la generación de valor. Es importante tener en cuenta que esta actividad es el inicio, y el éxito del trabajo dependerá del estudio que permitirá rentabilizar las operaciones de los futuros clientes. Una organización flexible es la que aprovecha el cambio de forma rápida y decisiva. Es por ello por lo que la consultora identifica como fortaleza que la clave para el éxito sea contar con un portfolio de servicios flexibles y adaptables, ajustado a cada realidad del cliente. Si bien es cierto que las actividades se iniciarán sin cartera de clientes,

consideramos que es una debilidad de corto plazo que tendrá que ser revertida con la referencias de los clientes satisfechos por el calidad de los servicios recibidos.

- Prestación de servicio: esta actividad esta subdividida en tres, las cuales son las siguientes: diagnostico preliminar, elaboración y aprobación de la propuesta y ejecución de los servicios de consultoría.
- **Diagnóstico preliminar**: en la primera reunión de trabajo se identificará problemas potenciales a través del levantamiento de toda la información relevante, como medios digitales, fotográficos y magnéticos, entre otros. Toda esta información será posteriormente analizada por el equipo consultor asignado al cliente, para concluir con el informe técnico preliminar.
- **Elaboración y aprobación de la propuesta**: con las conclusiones del informe técnico preliminar se hallarían debilidades o falencias del negocio de cada uno de los clientes, después de lo cual se esbozarán oportunidades de mejora que serán parte del nuevo diseño a proponer por cada servicio. Luego se entregará y presentará la propuesta al cliente y, de ser satisfactoria, se procedería a la firma del contrato.
- **Ejecución de los servicios de consultoría**: antes de empezar con la misma, se revisará la propuesta inicial y verificará que todo esté acorde con la satisfacción y la aprobación final del cliente; se iniciaran los trabajos y, finalmente, se hará la entrega del proyecto. Se cerrará el mismo con el desembolso del 100% de la inversión propuesta. Una fortaleza es la experiencia y el conocimiento de los servicios que se ofrece y, en la realidad del sector, son los pilares para el desarrollo y la prestación de los servicios.
- Servicio postventa: información y contacto permanente con los clientes a través del envío de información especializada y relevante sobre el sector, a fin de crear vínculos que permitan una cercanía con los clientes, atendiendo consultas o necesidades puntuales. La actividad descrita será parte importante para mantener relaciones de largo plazo y fidelización con ellos.

El sentido de pertenencia que tienen las personas por hacer algo se llama pasión y es justamente este sentir el que tiene el equipo emprendedor para hacer suya las necesidades y los problemas de sus clientes, siendo una fortaleza.

1.2 Actividades de apoyo

- Infraestructura física: El emprendimiento contempla implementar una oficina comercial-administrativa para mantener los servicios de venta, postventa y capacitación, que contará con diversos recursos tecnológicos y de soporte al servicio de los clientes. La primera impresión es lo que cuenta. Por ello, la implementación de la oficina comercial debe contar con altos estándares de construcción, teniendo en cuenta que uno de los servicios de nuestro portafolio es justamente el *store planning*; por tanto, esto se considera como una fortaleza.
- Administración y finanzas: dada la naturaleza del negocio, se ha pensado que las actividades de contabilidad, sistemas y compras estén integradas y ellas deberán prestar apoyo de forma transversal a toda la organización y al crecimiento de la misma. Los costos operativos bajos son una fortaleza, dada la naturaleza del negocio, el cual se ejecuta con servicios específicos.
- Recursos humanos: se trata de las actividades relacionadas con la búsqueda, la contratación, el entrenamiento y el desarrollo del personal propio y tercero.

El modelo de la cadena de valor es de diagnóstico y evaluación permanente, lo cual permitirá una diferenciación respecto de los competidores y que se mantenga el nivel de ventas. En las actividades primarias, la investigación anticipada de un cliente potencial es importante ya que permitirá llegar a ellos con conocimiento de sus debilidades. Deberá haber un involucramiento para que haya empatía respecto de sus problemas y ayudar a buscar soluciones. Por otro lado, la prestación del servicio está basada en la experiencia del equipo consultor que, por el conocimiento del negocio, aportará en las mejoras y trasladará mayores beneficios a los clientes finales. En el servicio postventa se verificará y hará seguimiento, para brindar apoyo y generar el éxito esperado, tanto por parte de los clientes como para nuestra empresa. En las actividades de apoyo, la cadena de valor está muy ligada a la calidad y la experiencia del equipo consultor, el cual es de gran nivel de conocimiento. El siguiente gráfico muestra el esquema de la cadena de valor de la empresa:

Gráfico 1. Cadena de valor



Elaboración propia

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la siguiente tabla se muestra la evaluación de factores internos, lo cual permite visualizar las fortalezas o los factores de éxito y las debilidades de mayor relevancia, identificadas de las áreas funcionales de la empresa consultora, siendo además un elemento que dará a conocer las relaciones directas e indirectas en aquellas áreas. Se asigna un peso entre cero (0) para indicar que no es importante a uno (1) para indicar que es definitivamente importante. Cuando se asigna un peso a un factor se está indicando el grado de importancia relativa del mismo para que la compañía tenga éxito. Ver en el anexo 7 el resultado del análisis de la matriz EFI. El resultado obtenido es superior al promedio, por lo tanto la organización es fuerte en lo interno y sabrá manejar las debilidades transformándolas en fortalezas y capitalizándolas como factores de éxito para lograr resultados empresariales satisfactorios para los socios.

3. El modelo VRIO

Esta propuesta es soportada por las actividades clave descritas en la matriz VRIO, las cuales son la base del negocio, y analiza en qué medida los recursos que utilizará la empresa le permitirá posicionarse, diferenciándolo de los posibles competidores.

El análisis tiene tres etapas: la primera es hacer un inventario de recursos y capacidades (en este punto se hará uso de las fortalezas obtenidas y listadas en EFI), la segunda es identificar las potencialidades de las mismas y la tercera realizar el estudio de sostenibilidad de las ventajas competitivas para la empresa. Los resultados del análisis identificarán cada una de las variables a las siguientes implicancias competitivas: Ventaja Competitiva Sostenible (VCS), Ventaja

Competitiva Temporal (VCT), Paridad Competitiva (PC) y Desventaja Competitiva (DV). La siguiente tabla refleja el análisis realizado.

Tabla 8. Análisis VRIO

Actividades que generan valor	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia competitiva
Experiencia y conocimiento de los servicios que se ofrece y la realidad del sector para la prestación del servicio.	X		X	X	VCT
Equipo de trabajo multidisciplinario, con nivel de postgrado.	X			X	PC
Portafolio de servicio flexible, ajustado a las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	VCS
Pasión y alta motivación de los socios.	X			X	PC
Costos operativos bajos.	X			X	VCT
Buena infraestructura, oficina de ventas, <i>showroom</i> y sala de capacitación.	X			X	PC

Elaboración propia

4. Determinación de ventaja competitiva

De la tabla anterior se desprende que las actividades que generan valor son el portafolio de servicios flexibles y ajustados a las necesidades de los clientes. Esto será una Ventaja Competitiva Sostenible (VCS); además, la experiencia y el conocimiento del mercado del equipo consultor, complementado con una estructura de costos operativos bajos, son una Ventaja Competitiva Temporal (VCT). Todo ello nos llevará a posicionarnos y consolidarnos en el mercado. La trazabilidad de los servicios será medida mediante indicadores de satisfacción de los clientes, quienes habrán visto rentabilizada su inversión con la implementación de estos servicios.

5. Definición de estrategia genérica

Las estrategias genéricas que se obtienen con base en las estrategias competitivas son las siguientes: Tipo 1 (Liderazgo en costos – Bajo costo), Tipo 2 (Liderazgo en costo – Mejor valor), Tipo 3 (Diferenciación), Tipo 4 (Enfoque – Bajo costo), Tipo 5 (Enfoque – Mejor valor). Dentro de las estrategias de enfoque están las del Tipo 4, de bajo costo, y Tipo 5, de mejor valor (Fred R. David 2014). Considerando que existe un nicho de mercado meta rentable y en pleno crecimiento, así como los resultados de la investigación de mercado, que indica la inexistencia de rivales especializados en la industria, el portafolio de los servicios que desarrollaremos, con la vasta experiencia del equipo consultor, generará valor a los clientes, con un impacto directo en sus indicadores económicos. Por lo tanto, la estrategia que mejor se ajusta al emprendimiento es la estrategia genérica de Tipo 5 (Enfoque – Mejor Valor).

6. Conclusiones

La experiencia del equipo consultor potenciará las actividades de la cadena de valor. Las fortalezas identificadas tienen mayor impacto que las debilidades descritas, lo cual permitirá que la empresa logre ofrecer servicios diferenciados y de calidad, contribuyendo a la generación de valor para los clientes. Esto será la ventaja competitiva, posicionándonos como líderes del mercado con relación a los posibles competidores.

Capítulo V. Plan estratégico

Concluido el análisis externo, la investigación de mercado y el análisis interno, seguidamente se determinará la misión y la visión de la empresa. Los objetivos estratégicos servirán para cumplir las aspiraciones empresariales.

La declaración de la visión responde a la siguiente pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? (Fred R. David 2014).

1. Declaración de la visión

Ser reconocida a nivel nacional como:

- Una empresa integral especializada en *retail*.
- Una empresa enfocada en el servicio al cliente
- Una empresa con consultores y profesionales de amplia experiencia.

2. Declaración de la misión

Brindar soluciones que generan valor en los servicios a ofrecer a los clientes, rentabilizando su negocio como el de nuestros accionistas, con la máxima dedicación, responsabilidad y compromiso.

3. Valores

Los valores empresariales son los pilares más importantes de una organización, en la medida que se logre enlazar un lenguaje común de valores morales y empresariales, teniendo más probabilidades de sobrevivir y alcanzar el éxito. Dicho esto, los valores definidos para esta organización serán los siguientes:

Valores morales: se promoverá principalmente la honestidad y la lealtad, que indican cualidades apreciadas como buena, valiosa y deseable.

Valores empresariales: los empresarios necesitan valores organizacionales, tales como proactividad, competitividad y riesgo calculado.

4. Objetivos estratégicos

Existen tres tipos de objetivos estratégicos en toda organización: financieros, de crecimiento y de supervivencia. Los objetivos financieros están orientados hacia el incremento de los ingresos y las ganancias, los de crecimiento se enfocan en aumentar el tamaño del mercado y los de

supervivencia hacia mejoras en el desempeño organizacional, tales como menores costos, mejor clima laboral y mejor uso de la RSE (responsabilidad social empresarial), entre otros (Fred R. David 2014). A continuación se muestran los objetivos en los cuales la empresa centrará su atención.

Tabla 9. Objetivos estratégicos

Variables	Objetivo	Indicador	2015	2016	2017
FINANCIEROS					
Rentabilidad	Mejorar el margen de contribución.	Margen de contribución	30%	40%	50%
Ganancia de operación	Mejorar el margen neto de ganancia.	Margen neto	8%	13%	15%
CRECIMIENTO					
Volumen de ventas	Incremento de ventas.	Ventas en S/.	824,037	869,190	903,054
Crecimiento	Captación de clientes.	Número de servicios	73	77	80
SUPERVIVENCIA					
Satisfacción	Superar las expectativas de nuestros clientes.	Encuesta de satisfacción	70%	80%	90%
Evaluación de procesos	Mejora continua de procesos.	Reducción de costos	5%	10%	15%

Elaboración propia

5. Políticas

Las políticas empresariales son directrices que las organizaciones deciden implementar, de modo tal que las directivas e ideas son las que motivan las normas y los procedimientos generales de comportamiento de la empresa, determinando así los valores sobre las cuales se actuará. Las políticas de toda compañía suelen estar plasmadas por escrito, de tal forma que sea de fácil acceso de todos los grupos de interés, como clientes, proveedores, accionistas y colaboradores.

Las políticas que se desarrollarán e implementarán son las siguientes: política de ventas y servicio al cliente, gestión de recursos humanos y comportamiento ético.

5.1 Políticas de ventas y servicio al cliente

Objetivo: desarrollar estrategias, políticas y procedimientos con el fin de ofrecer los servicios de acuerdo con la necesidad de los clientes, lo que permitirá generar ingresos económicos

alineados con los objetivos empresariales, priorizando la atención del servicio al cliente, que será la base fundamental en toda la cadena de valor.

Desarrollo:

- Entender los requerimientos del cliente, haciendo nuestra su problemática y buscando la mejor solución.
- Inculcar una cultura de calidad, teniendo en cuenta que la atención al cliente debe ser íntegra y basada en su satisfacción, de inicio a fin, desde la propuesta y negociación, contrate o no el servicio.
- Respetar los acuerdos comerciales presentados a los clientes, siendo esta la base fundamental para su fidelización.
- Estudiar los costos de operación con el fin de llegar con un precio competitivo.
- Cumplir con todas las formalidades que exige la ley.

5.2 Políticas de recursos humanos

Objetivo: desarrollar un sistema integral de recursos humanos que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitación y desvinculación. Estas deben promover el desarrollo de una gestión moderna que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos estratégicos definidos, con una administración que impulse el desarrollo de las personas y de la organización.

Desarrollo:

- Política de ingreso: se incorporará personal de alta calidad profesional, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y los objetivos definidos, a través de procedimientos y buenas prácticas no discriminatorias, basados en el mérito y la excelencia.
- Política general del desarrollo de los recursos humanos: se buscará un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo profesional, con adecuadas condiciones de trabajo. Se utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales.
- Política de capacitación y perfeccionamiento: se capacitará y perfeccionará todo el personal, desarrollando las competencias y las capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplir los objetivos, facilitando su adaptación a la organización y a los cambios culturales y tecnológicos que contribuyan a su desarrollo personal.
- Política de remuneraciones: se fijará niveles de remuneraciones adecuadas. Además, se retendrá al personal clave mediante incentivos ligados al desempeño individual y colectivo.

- Política de evaluación de desempeño: se motivará y orientará el actuar de los colaboradores a la mejora continua, mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.
- Política de calidad de vida laboral: se desarrollará y facilitará acciones que promuevan un clima laboral armónico, estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

5.3 Políticas de comportamiento ético

Objetivo: viabilizar el comportamiento ético basado en una actitud moral fundamental manifestada en la actividad profesional, en las relaciones con los empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.

Desarrollo:

- Establecer un código de comportamiento ético, definiendo y organizando los valores para adaptarlos al ámbito empresarial de la compañía, y comunicándolos a todos los involucrados.
- Definir el proceso de implantación y seguimiento de los códigos que la organización persigue y buscar que cada uno de sus miembros interiorice las normas éticas establecidas. Con ello se logrará un aprendizaje moral que será un catalizador para la toma de decisiones éticamente justificadas y coherentes con la cultura y las políticas de la organización, lo que reduce costes de comunicación y transacción internas, minimiza los casos de conflicto y permite desarrollar un carácter sólido que se transmite fuera del grupo.
- Poner en práctica un sistema sólido de valores, donde la dirección debe adaptarse constantemente y comunicar el significado y la importancia de dichos valores.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategias

Fred. R David, en la edición del 2014 de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, explica las estrategias alternativas que recomienda debería implementarse, clasificándolas de la siguiente manera: a) las estrategias de integración (directa, hacia atrás y horizontal), b) las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos), c) las estrategias de diversificación (relacionada y no relacionada) y d) las estrategias defensivas (reducción, desinversión y liquidación). Tomando como fundamento esta clasificación desarrollaremos las siguientes etapas para la formulación de estrategias:

- **Etapas de entrada:** la cual fue desarrollada en los capítulos 2 y 4 y, como resultado, se obtuvo las matrices EFE y EFI, las cuales son las variables de entrada para formular la estrategia.
- **Etapas de conciliación:** los factores internos y externos son las variables de entrada para el análisis de la Matriz FODA cruzada y la Matriz Interna - Externa, que se ha decidido desarrollar.

1. Matriz FODA cruzada (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

La Matriz FODA cruzada permite visualizar los cuatro tipos de estrategias: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA) (Fred. R. David 2014). Ver anexo 8 y anexo 9. Considerando que el mercado existe y los servicios son actuales, más la ventaja de no tener grandes competidores a la luz de los resultados de la encuesta indicada en el capítulo III, la estrategia a aplicar será la de ganar la mayor cuota del mercado y así establecer barreras de entrada de nuevos competidores. Sin embargo, se requiere que los servicios estén orientados a generar mayor rentabilidad a los clientes, acompañado de diversas acciones de marketing que permitan que se nos conozca, penetrando así el mercado.

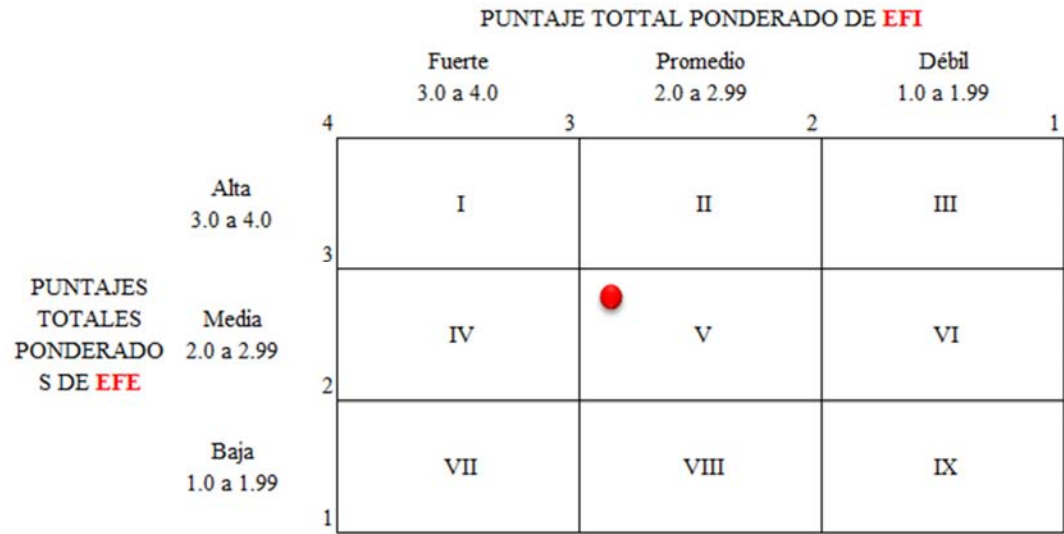
2. Matriz IE (Interna- Externa)

La Matriz IE es desarrollada sobre la base de dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales de la matriz EFE en el eje y. Estas son ubicadas en una matriz de nueve celdas agrupadas en tres regiones (crecer y construir, conservar y mantener y cosechar o desinvertir), las cuales tienen diversas implicancias en la estrategia (Fred R. David 2013).

En el análisis efectuado en el capítulo II (Análisis externo), se obtuvo el puntaje ponderado de la Matriz EFE de 2.82, y en el capítulo 4 (Análisis interno), el resultado obtenido en la matriz EFI

fue de 2.95. Dichos valores ubican al emprendimiento en la celda V, que corresponde a la región ‘Mantener y conservar’. Las estrategias apropiadas empleadas son la de penetración de mercado y desarrollo de productos o servicios. El *retail* es un sector existente en permanente evolución; por lo tanto, la estrategia será, en una primera instancia, la de introducir nuevos servicios (productos) en el mercado, orientada a la penetración de mercado, y luego la de desarrollo de productos, considerando que el objetivo de la misma es mantenerse un paso delante de los posibles competidores.

Gráfico2. Matriz interna-externa



Elaboración propia

3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

La tabla 10 muestra las estrategias planteadas para el logro de los objetivos.

Tabla 10: Alineamiento de los objetivos con las estrategias

VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADOR	2015	Estrategia de Penetración de Mercado	Estrategia de Desarrollo del Servicio
FINANCIEROS					
Rentabilidad	Mejorar el margen de contribución.	Margen de contribución	30%	Establecer costos directos e indirectos asociados a la comercialización del servicio, para determinar el precio de venta.	Optimizar los costos vía asesoría virtual (videoconferencias).
Ganancia de operación	Mejorar el margen neto de ganancia.	Margen neto	10%		
CRECIMIENTO					
Volumen de ventas	Incremento de ventas.	Volumen de ventas en soles	824,037	Implementar una promoción a corto plazo con una fecha de terminación finita	Incrementar el portafolio de servicios.
Crecimiento	Captación de clientes.	Número de servicios	73	Establecer contratos marco por 1 año para la venta de servicios a precios fijos.	Delinear la estrategia de mercado de la empresa de acuerdo con su política comercial.
SUPERVIVENCIA					
Satisfacción	Superar las expectativas de nuestros clientes.	Encuesta de satisfacción	70%	Seguimiento de la satisfacción sobre los servicios vendidos al término de los mismos.	Evaluación e implementación de CRM interno, para explotar las necesidades del cliente y desarrollar nuevos servicios.
Evaluación de procesos	Mejora continua de procesos.	Reducción de costos	5%	Preparar el plan de lanzamiento de servicios durante su ciclo de vida.	

Elaboración propia

4. Conclusión

Las estrategias seleccionadas son penetración de mercado y desarrollo de producto. Teniendo en cuenta que el negocio está en una etapa inicial, es de suma importancia realizar acciones intensivas de marketing, imagen y *branding*, con la finalidad de que las empresas del sector nos identifiquen, desarrollando la red de contactos, consolidando un portafolio con servicios a medida y de calidad.

Capítulo VII. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing para el periodo de evaluación del 2015-2019 están desarrollados sobre la base de los objetivos estratégicos descritos en el capítulo V, los cuales son las siguientes:

Tabla 11: Objetivos de marketing

Aspectos	Objetivos	Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento	Consolidar los servicios en el departamento de Lima.	Nro. de servicios	73	77	80	84	87
Supervivencia	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con encuestas, para medir la prestación del servicios y las expectativas de los clientes al recibirlo.	Niveles (%) de aceptación	> 70%	75%	80%	85%	88%

Elaboración propia

2. Acciones de marketing

- Dedicar esfuerzos a fin de conocer las necesidades comerciales de los clientes y contar con una respuesta óptima cuando requieren un servicio, de modo que se pueda implementar una estrategia de marketing concreta.
- Realizar campañas de publicidad, utilizando los medios de comunicación del sector y de mayor influencia en la industrial del *retail*.
- Hacer encuestas al finalizar los servicios, cada seis meses, a fin de evaluar los siguientes indicadores: cumplimiento de expectativas y plazos, actitud y profesionalismo del personal asignado y calidad de los servicios.

3. Segmentación

La estrategia de segmentación se basa en las características descriptivas del consumidor, para el caso de este emprendimiento son: el tamaño, la localización y el sector industrial. El modelo elegido de selección del segmento meta es el de concentración en un segmento único, ya que se quiere llegar a conocer mejor las necesidades del segmento y lograr presencia en el mercado. En el anexo 10 se detallan las variables usadas para la segmentación.

4. Posicionamiento

El posicionamiento se construirá a partir de la percepción que tendrán los clientes respecto de la marca y al *brand* mantra (articulación de las características más definitorias de la marca, el cual constituye su esencia y la promesa central de valor) que se le ofrecerá. La siguiente tabla muestra un comparativo de la posible competencia respecto de la empresa.

Tabla 12. Posicionamiento comparativo

Empresa	Servicio	Beneficio	Precio	Propuesta Valor
Competencia	Estudios de comportamiento de compra de hábitos de consumo de clientes.	Brindar un servicio de consultoría para obtener un crecimiento ordenado y un incremento en la productividad.	Similares a la mayoría de empresas locales.	Prestigio de una consultora a precios menores que las consultoras internacionales.
Nosotros	Consultoría en marketing <i>retail</i> especializado.	Servicio personalizado que atienda los requerimientos del cliente, a su medida. La competencia no puede atender este servicio por costos o por estar enfocados en las grandes empresas.	Penetración de mercado (por debajo de la competencia).	Empresa que brinda un servicio personalizado y especializado, con una metodología que le ayuda a incrementar sus ventas en el corto plazo y a un precio menor que los ofrecidos por las consultoras locales.

Elaboración propia

Nuestros servicios aportarán beneficios relevantes para los clientes, generando rentabilidad en su operación. El lugar que se ocupará en la mente de los consumidores respecto de los servicios que surjan de la potencial competencia se basa en el siguiente concepto: consultora involucrada en el desarrollo de sus clientes, mediante un servicio personalizado y especializado y con soluciones profesionales.

5. La mezcla de marketing

5.1 Precio

Se aplicará una estrategia de calidad alta, la cual consiste en ofrecer garantía en la calidad de los servicios, a un precio promedio razonable, alineada con la estrategia genérica ‘Enfoque – Mejor Valor’ o de enfoque Tipo 5 de Fred David (analizado en capítulo IV). Mediante esta estrategia se ofrece servicios a pocos clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. En el primer año de operaciones, esta propuesta de precios estará dentro del rango de precio de 10 a 12 mil nuevos soles, precio de venta, con un alto grado de aceptación de acuerdo con investigación realizada en el capítulo III, el cual se ha definido para la captación de clientes sin afectar la utilidad deseada de la empresa. Esto permitirá un posicionamiento como profesionales de calidad y experiencia, que brindan un servicio a un precio razonable respecto del beneficio ofrecido.

5.2 Servicio

Los servicios a ofrecer se realizarán con lineamientos profesionales y técnicos que tomen en cuenta las mejores prácticas de la industria, a fin superar las expectativas que resultarán en el incremento sostenido de las ventas de nuestros clientes. Seguidamente se realizará la definición de los servicios a brindar, que son los siguientes:

Store planning: planificar la estrategia dentro del punto de venta ‘POS’ (*point of sale*), refiriéndose a la distribución de espacios que permitan generar armonía e integración en el tránsito, colocando los productos de mejor manera y optimizando la rentabilidad del punto de venta. Manejar correctamente la terminología del tema: *layout*, tráfico, puntos calientes y fríos.

Visual merchandising: busca la personalidad propia del punto de venta y sus secciones, sean secciones para damas, caballeros y niños, entre otras. La función principal es llamar la atención, persuadir, dirigir al cliente y facilitarle la compra, persiguiendo un objetivo final de aumentar la rotación del inventario y la rentabilidad del negocio y, esencialmente, en el escaparate o vitrina, conocido también como el vendedor silencioso.

Análisis de personal y política salarial: una de las debilidades en la industria es la alta rotación de personal y una inadecuada política salarial. El servicio está orientado a dar soluciones mediante análisis del perfil del asesor comercial y análisis económico y comercial de los puntos de venta, acorde con el sistema de remuneraciones, compensaciones y comisiones dentro de los objetivos empresariales y estratégicos de los clientes.

Estudios de cliente incógnito: a fin de mejorar la productividad de los asesores comerciales y la infraestructura del punto de venta, se utiliza los beneficios de la herramienta de cliente incógnito, de modo que se puede recoger la información necesaria sobre la dinámica de interrelación real que se establece entre los empleados (orientada a los asesores comerciales), los clientes y la empresa. La consultora presentará un análisis detallado y específico de los resultados referidos a la evaluación de la atención al cliente, habilidades de mercadeo, calidad de los servicios e infraestructura de los puntos de venta, entre otros puntos relevantes.

5.3 Publicidad

Se basará en dar a conocer los servicios en medios publicitarios especializados del sector, posicionando la empresa como única especializada en el segmento, logrando acercamiento y futuros contratos de venta con los clientes. Además se hará exposiciones sobre la importancia de la rentabilidad del punto de venta (POS) en espacios como la CCL, Club Empresarial y ACCEP, entre otros. Complementariamente, se realizará alianzas con instituciones y gremios, se buscará entrevistas en los medios locales televisivos, como Mundo Empresarial, de canal N, y en diversas emisoras radiales, además de hacer publirreportajes en prensa escrita. También nos

apoyaremos de la tecnología disponible como Internet para publicar en redes sociales como Facebook, Twitter y nuestra propia página web.

5.4 Plaza (canales de distribución)

Los servicios de consultoría que ofreceremos están ubicados en el canal cero, o venta directa, siendo el método más adecuado, dado que el canal es corto. Nuestros especialistas o consultores tendrán la consigna de mostrar las ventajas que se ofrecen, a fin de que el cliente pueda encontrar elementos diferenciadores en estos servicios. De manera complementaria, nuestras instalaciones contarán con una infraestructura que esté de acuerdo con los servicios que se ofrecen.

5.5 Personas

La gestión de los colaboradores tiene alto impacto en las empresas de servicio, ya que son intensivas en capital humano. Por tanto, el personal estará totalmente alineado y encaminado a prestar servicios de excelencia, teniendo en cuenta que los clientes, además de juzgar los servicios, siempre opinan sobre las personas que representan a la empresa. Retener clientes está muy alineado con la construcción de relaciones, por lo que nos enfocaremos en contar con los mejores consultores del mercado quienes, con su gran experiencia en el sector, permitirán fidelizar a los clientes.

5.6 Procesos

Diseñar procesos claros, minimizando el tiempo y optimizando el uso de recursos directos en la prestación de los servicios, usando tecnologías para el logro de los objetivos. En cada etapa del proceso o macro proceso se implementará indicadores o ratios de control de calidad que permitan medir la eficiencia de la operación. También será necesario desarrollar metodologías que tomen en cuenta las distintas problemáticas que se le puedan presentar a los clientes y que ofrezcan alternativas de solución que sean valoradas y convertirlas en acciones que contribuyan a la fidelización de los clientes.

5.7 Proactividad

Se garantizará alta calidad, mostrándonos ante los clientes con profesionalismo, seriedad y compromiso, además de contar con instalaciones que van de acuerdo con el servicio prestado. De esta manera se logrará que la imagen personal y profesional esté alineada con la empresa y los servicios que se ofrecen. Para ello, el personal tendrá en cuenta puntos que acompañan la estrategia, como la vestimenta formal e impecable para los consultores, socios y analistas, acreditación adecuada como *fotocheck* y tarjetas de presentación. Las comunicaciones con el

cliente deberán realizarse de manera formal y en hojas membretadas. La implementación del *showroom* temático tendrá una variación periódica y contará con las últimas tendencias de diseño para mostrar a los clientes. Esto también se mostrará en una ventana interactiva en nuestro *website*.

5.8 Cronograma de actividades del plan de marketing

En la siguiente tabla, se describe el cronograma de todas las actividades relacionadas con el plan de marketing.

Tabla 13. Cronograma actividades del plan de marketing

Actividades	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad						
Publicaciones medios especializados						
Publicidad <i>online</i> , redes sociales						
Participación en ferias y congresos						
Actividades de publrreportajes						
Visitas periódicas a clientes						
Plaza						
Contratación de consultores						
Personas						
Contratación de personal						
Capacitación de consultores						
Desarrollo de programas de incentivos						
Proceso						
Desarrollo de encuestas de seguimiento de satisfacción						
Acciones de mejora continua						
Proactividad						
Alquiler del local						
Diseño de pagina web						
Elaboración de <i>brochure</i> , tarjetas personales, papel membretado, etc.						
Implementación del <i>showroom</i>						

Elaboración propia

6. Presupuesto del plan de marketing

En el anexo 11, se detalla el presupuesto para el plan de marketing.

Capítulo VIII. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

A continuación se muestra los objetivos delineados para los años de operación del proyecto.

Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones

Aspectos	Objetivos	2015	2016	2017	2018	2019
Calidad	Lograr niveles de aceptación y eficiencia en los servicios.	70%	70%	80%	80%	90%
Costos	% de utilización de horas-hombre de los recursos de la organización en los servicios a prestar.	60%	65%	70%	80%	90%
Flexibilidad	Servicio a medida, ajustado a la realidad, formato y expectativa de cada cliente. (*)	En 2 servicios	En 2 servicios	En 3 servicios	En 4 servicios	En 4 servicios
Tiempos de entrega	Innovación con valor agregado, utilizando benchmarking con las mejores prácticas en los servicios a prestar.	En 2 servicios	En 2 servicios	En 3 servicios	En 4 servicios	En 4 servicios

* Significa que se aplicará en 2 de los 4 servicios ofrecidos en el año 2015 y así sucesivamente.

Elaboración propia

2. Acciones para obtener objetivos de operaciones

El esfuerzo de la empresa consultora estará orientado a implementar actividades operativas, las cuales tendrán relación directa con la estrategia de Enfoque Mejor Valor, definida en el capítulo V. Las actividades operativas son las siguientes:

- Verificar el valor agregado que generó el servicio a través de la implementación de encuestas a consumidores finales de los clientes. Además, se obtendrá información valiosa que genere el nacimiento de nuevos productos.
- Implementar un sistema de lecciones aprendidas de cada servicio efectuado con la finalidad de optimizar los procesos internos y mejorarlos a través de la evaluación de indicadores en un tablero de control.
- Utilizar todas las herramientas interactivas de comunicación a fin mantener informado al cliente de los avances y recibir retroalimentación de los servicios, logrando los objetivos propuestos hasta el cierre.

- Alquilaremos oficinas en posibles ubicaciones, cómo Lince, Miraflores o Surco, en una zona estratégica donde se cuente con estacionamientos suficientes para los clientes. El diseño de las instalaciones será adecuado, lo que contribuirá al desempeño y a la calidad del servicio y a que los clientes observen que se trata de una empresa seria, con respaldo.

3. Descripción del servicio

Store planning: El servicio a ofrecer consta de las siguientes etapas:

- Levantamiento de información – requerimiento del cliente.
- Dimensionamiento – estudio de espacios.
- Definición de puntos focales.
- *Layout* de tienda, incluyendo el informe preliminar.
- Exposición al cliente.
- Aprobación del informe final.
- Encuesta pos venta de satisfacción.

Visual merchandising: El servicio a ofrecer consta de las siguientes etapas:

- Levantamiento de información – requerimiento del cliente.
- Estudio del espacio.
- Definición de productos a mostrar en la tienda.
- *Layout* de vitrina y tienda, incluyendo el informe final.
- Exposición al cliente.
- Aprobación del informe final.
- Encuesta pos venta de satisfacción.

Análisis de personal y política salarial: El servicio a ofrecer consta de las siguientes etapas:

- Levantamiento de información – requerimiento del cliente.
- Revisión y redefinición de perfil.
- Proyecciones comerciales y salariales.
- Plan y políticas remunerativas y de compensaciones.
- Exposición al cliente.
- Aprobación del informe final.

Estudios de cliente incógnito: El servicio a ofrecer consta de las siguientes etapas:

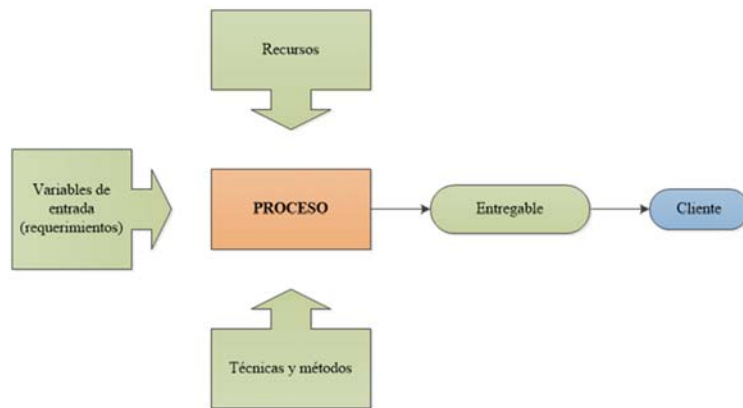
- Análisis de problemática.
- Planificación del servicio.
- Trabajos de campo.
- Análisis de resultados.
- Informe final y entrega al cliente.

4. Diseño de los procesos

4.1 Proceso principal de los servicios de consultoría

El siguiente gráfico muestra el proceso principal para el desarrollo y la ejecución de los servicios de consultoría, con lo cual se tendrá una visión clara del vínculo de las variables en el proceso operativo.

Gráfico 3: Diseño del proceso de negocio



Elaboración propia

4.1.1 Variable de entrada: de acuerdo con las definiciones de los requerimientos del cliente, se establecen las condiciones del servicio.

4.1.2 Requerimiento de recursos: establece y define los recursos necesarios (lugar, sistemas de comunicación, equipos, recursos humanos, etc.). La siguiente tabla muestra la necesidad de los mismos por cada servicio.

Tabla 15. Requerimiento de recursos

Recursos requeridos	<i>Store planning</i>	<i>Visual merchandising</i>	Análisis personal y política salarial	Cliente incógnito
Equipos electrónicos y ofimáticos en general	X	X	X	X
Materiales de oficina	X	X	X	X
Movilización (transporte)	X	X	X	X
Servicios generales: telefonía	X	X	X	X
Recursos humanos	Diseñador interiores, diseñador gráfico, líder operaciones	Diseñador interiores, diseñador gráfico, líder operaciones	Líder operaciones, especialista en compensaciones	Líder operaciones, especialista marketing.

Elaboración propia

4.1.3 Técnicas y métodos: se delinear los métodos, las técnicas y los procedimientos para el desarrollo e implementación de los servicios de consultoría.

4.1.4 Entregable: es el informe final con las recomendaciones para su implementación, de acuerdo con las condiciones del servicio y los requerimientos del cliente.

4.2 Flujo de proceso para presentación de propuesta

En el anexo 12 se diagrama el flujo del proceso para presentación de la propuesta.

4.3 Diagrama del flujo procesos de los servicios

En el anexo 13 se puede observar los diagramas de proceso para cada uno de los servicios que ejecutará la empresa consultora.

4.4 Estimación de horas/hombre de consultoría

De acuerdo al *benchmarking* realizado, hemos estimado para el primer año que cada servicio tendrá una duración de 15 días útiles de 5 horas de trabajo por día, haciendo un total de 75 horas/hombre, desagregados de la siguiente manera:

- Hora/hombre de consultor senior: Se estima en 9 horas por cada servicio.
- Hora/hombre de especialista: Este recurso será contratado para cada servicio e insumirá 15 horas (estas horas son considerados como costo directo).
- Hora/hombre de personal propio: Conformado por el líder de operaciones, diseñador de interiores y diseñador gráfico principalmente. Se estima un total de 51 horas para cada servicio.

La siguiente tabla muestra los cálculos efectuados.

Tabla 16: Proyección de horas/hombre por servicio a prestar

Horas/hombre (HH)	2015	2016	2017	2018	2019
HH x Servicio - Unitario	75	72	69	66	64
HH Consultor Senior	9	9	8	8	8
HH Especialista	15	14	14	13	13
HH Personal propio	51	49	47	45	43

5. Cronograma de actividades del plan de operaciones

A continuación se observa las actividades principales del plan de operaciones.

Tabla 17: Cronograma de actividades del plan de operaciones

Actividad	2015	2016	2017	2018	2019
Adquisición de equipos					
Contratación de servicios de comunicaciones					
Compra de equipos ofimáticos (PC, impresoras, proyector, etc.)					
Compra de mobiliario					
Alquiler de oficina					
Búsqueda de opciones					
Alquiler e implementación de oficina					

Elaboración propia

6. Presupuesto del plan de operación

En el anexo 14 se detalla el presupuesto estimado para el plan de operaciones.

Capítulo IX. Plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 18: Objetivos del plan de recursos humanos

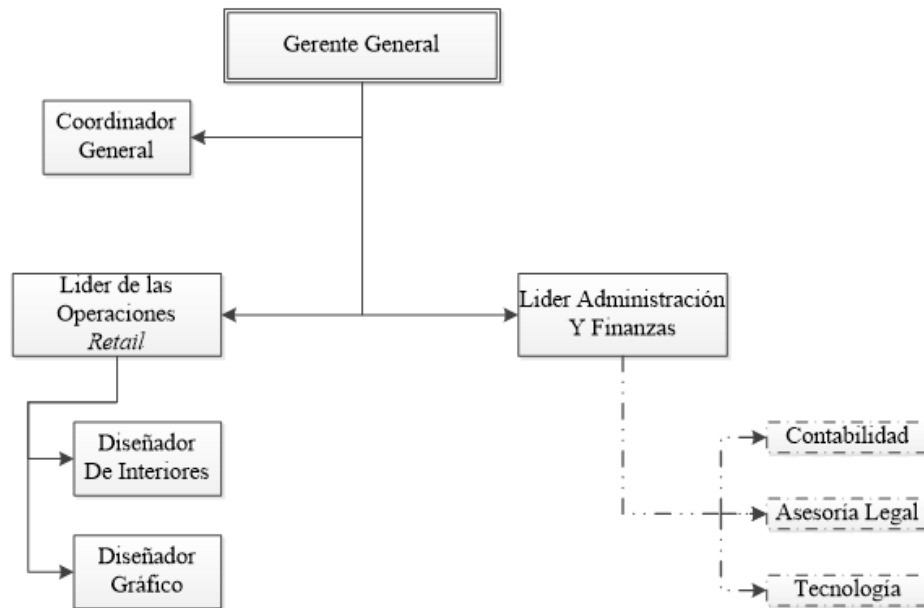
Aspectos	Objetivos	Métrica	2015	2016	2017	2018	2019
Reclutamiento y selección (R&S)	Estructurar un plan de R&S de profesionales y personal de apoyo competente, a fin de contar con el personal idóneo para cada posición.	Desarrollo del plan R&S	Plan R&S ejecutado	Monitore, Evaluación y Mejora Continua del Plan de R&S			
Fidelización y retención	Desarrollar un programa de fidelización y retención del capital humano, que incluya planes de remuneraciones, de capacitación y desarrollo profesional, con el propósito de mantener un clima laboral satisfactorio.	Nivel de aceptación encuestas	70%	70%	75%	80%	85%
Contratación de terceros	Hacer un plan de contratación para profesionales independientes (consultores especializados), con la finalidad de asegurar la continuidad de los mismos en los servicios que ejecute la consultora.	Nivel de rotación del personal tercerizado	50%	45%	40%	35%	30%

Elaboración propia

2. Estructura organizacional

Es un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las misma (Mintzberg 1984). En este caso, al ser un emprendimiento, es una estructura horizontal en la cual se espera que cada persona cumpla con los objetivos delineados para el puesto con una alta productividad.

Gráfico 4. Organigrama funcional



Elaboración propia

Las actividades de contabilidad, asesoría legal y de tecnología serán subcontratadas.

3. Acciones a desarrollar para lograr los objetivos de recursos humanos

- Generar fidelización en el equipo de trabajo, mediante motivación e implementación de políticas de reconocimiento.
- Realizar actividades de integración con el fin de generar confianza dentro del equipo de trabajo y apuntar a mantener excelencia en el clima laboral.
- Diseñar y establecer políticas para la selección, reclutamiento, retribución y capacitación del personal.
- Implementar un sistema de gestión de desempeño.

4. Políticas de recursos humanos

Las siguientes políticas deberán ser cumplidas por todos los miembros de la organización:

- Política de atención al cliente interno y externo
- Política de comportamiento ético
- Política de selección y contratación de personal
- Política de evaluación de desempeño, desarrollo personal y remuneración
- Política de RSE.

5. Plan de descripción de puestos

La descripción y especificaciones de cada uno de los puestos se detallan en el siguiente plan:

- Para el inicio de operaciones en el año 2015, la consultora empezará con la contratación de los siguientes colaboradores: Gerente General, Líder de Operaciones *Retail*, Líder de Administración y Finanzas, diseñador de interiores, diseñador gráfico y Coordinador General.
- En el periodo 2016–2019 se reclutará personal calificado tercerizado de acuerdo con las proyecciones realizadas en el plan de ventas. Los puestos a cubrir serán principalmente los siguientes: especialistas en marketing, especialista en compensaciones, arquitectos y diseñadores.

El dimensionamiento del personal tanto propio como tercero está alineado con la cantidad horas/hombre requerida para cada servicio, el cual ha sido desarrollado en el plan de operaciones, ver tabla 16.

En el anexo 15 se describe en detalle los puestos considerados en este plan de negocio.

6. Cronograma del plan de recursos humanos

Tabla 19: Cronograma del plan de recursos humanos

Actividades	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios personales técnicos						
Gerente General						
Líder de Operaciones						
Líder de Adm. y Finanzas						
Arquitecto						
Diseñador Gráfico						
Coordinador general						
Servicios Tercerizados						
Especialista Marketing 1						
Especialista Marketing 2						
Especialista Compensaciones 1						
Especialista Compensaciones 2						
Arquitecto 1						
Arquitecto 2						
Diseñador Gráfico 1						
Diseñador Gráfico 2						
Actividades de RR.HH.						
Elaboración y actualización PRH						
Actividades de clima laboral						
Actividades de desarrollo personal						

Elaboración propia

7. Presupuesto del plan de recursos humanos

En el anexo 16 se detalla el presupuesto del plan de recursos humanos.

Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial

El objetivo es ser parte de la sociedad como agentes de cambio hacia el futuro, exigiéndonos competitividad y responsabilidad, aportando al desarrollo sostenible del país, dentro del paraguas de la responsabilidad social empresarial (RSE).

La responsabilidad social, en un sentido amplio, requiere de la actitud consciente de extender la mirada del corto al mediano y largo plazo para que los individuos, las empresas y las instituciones públicas o privadas contribuyan, a través de su actividad y de sus vínculos con el entorno, al desarrollo del Perú. (Vanina Farber <http://www.mujeresycia.com> 09/10/14).

1. Objetivos del plan de responsabilidad social

Tabla 20. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Aspectos	Objetivos	Métrica	2015	2016	2017	2018	2019
Cultura Medio Ambiente	Implementar en los procesos la cultura de cuidado del medio ambiente, promoviendo la oficina verde entre los colaboradores y proveedores, generando comportamiento sostenible y mejores prácticas.	Nivel de cobertura interna	100%	100%	100%	100%	100%
		Nivel Cobertura proveedores	60%	65%	70%	75%	80%
Sistema de Gestión	Implementar un sistema de gestión integrado (calidad y ambiental),	Implementación del sistema	Desarrollo de procesos para implementar el SGI			SGI implementado	
Procesos	Implementar prácticas de reciclaje mediante el más básico uso de recursos, como el reúso del papel disposición final, ahorro de agua y energía en las oficinas administrativas y promoción del desarrollo sostenible de manera transversal.	Reuso y ahorro de energía	70%	75%	80%	85%	90%
Recursos Humanos	Implementar prácticas de contratación o subcontratación con empresas, personas y otros teniendo en cuenta la RSE.	Grado de cobertura	70%	70%	75%	80%	85%

Elaboración propia

2. Acciones estratégicas de responsabilidad social

2.1 Implementación de un sistema de gestión integrado de calidad y ambiental

Implementar un sistema de gestión integrado (calidad y ambiental) en todos los procesos de la empresa, el cual estará alineado con los objetivos descritos.

2.2 Acciones de responsabilidad social con los *stakeholders*

Seguidamente se detalla las acciones de RSE de la empresa para los siguientes grupos de interesados:

- **RSE con los accionistas:** se documentará cada proceso que la empresa realice aplicando el código de ética y de conducta basados en la RSE, que permita tomar decisiones acertadas. Bajo esta premisa, se logrará el equilibrio entre la responsabilidad social y las finanzas, a fin de obtener beneficios adecuados para los accionistas, iniciando operaciones con este enfoque responsable en la organización.
- **RSE con los colaboradores:** las acciones de RSE que aplicaremos a nuestros colaboradores serán las siguientes:
 - o Fomentar una actitud conciliadora entre la vida laboral y personal de los colaboradores.
 - o Realizar actividad de integración anual de los colaboradores y familiares directos.
 - o Ser equitativos en la contratación de personal respecto del género.
 - o Crear condiciones de trabajo seguras y saludables.
- **RSE con los clientes:** respecto de los clientes, se aplicará lo siguiente:
 - o Crear las condiciones de confianza y transparencia en las actividades a fin de ser considerados socios estratégicos y consolidar relaciones en el largo plazo.
 - o En los servicios a prestar, promover la reutilización de recursos del cliente dentro de las políticas de RSE.
 - o Dar soluciones de mejora en función de los resultados de las encuestas de satisfacción a los clientes.
- **RSE con los proveedores:** los proveedores directos e indirectos de nuestra consultora serán considerados como uno de los factores clave del éxito en la realización de los servicios de la empresa; por lo tanto, las acciones que se tomará entorno a ellos son las siguientes:
 - o Realizar un proceso de evaluación y selección íntegra y transparente de los proveedores.
 - o Establecer relaciones comerciales de largo plazo sin afectar la solvencia financiera de los proveedores (socios estratégicos).
 - o Promover y motivar en los proveedores comportamiento de RSE dentro de su organización.
- **RSE con la sociedad y el ambiente:** las medidas a tomar desde el inicio de las operaciones serán las siguientes:

- Promover la reducción del consumo de energía y gasto de agua entre todos los *stakeholders*.
- Reciclar en lo posible el material utilizado dentro de la empresa y fomentarlo entre los proveedores.
- Colocar tachos para residuos de colores, según las normas establecidas para el reciclaje.
- Ser eficientes en el uso de materiales de oficina.

2.3 Implementar sistemas de gestión integrado

Los sistemas de gestión integrado aportan valor a la empresa, por lo tanto se trabajará con la implementación de un sistema de gestión integral que estará basado en las normas y las mejores prácticas aplicadas en la industria. Es importante confluir la calidad y la RSE, teniendo ambas un impacto de mejora continua en los procesos a implementar. Esta implementación se iniciará en el año 2018.

3. Cronograma del plan de responsabilidad social

Este plan está considerado para realizarlo en cinco años, de acuerdo con lo descrito en la siguiente tabla.

Tabla 21. Cronograma del plan de responsabilidad social

Actividad	2015	2016	2017	2018	2019
Implementar en todos los procesos una cultura con objetivos ambientales.					
Implementar prácticas de reciclaje.					
Implementar prácticas de contratación o subcontratación solo con empresas comprometidas con la RSE.					
Implementar sistemas de gestión integrados.					

Elaboración propia

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Tabla 22. Presupuesto del plan de responsabilidad social

Actividad	Und.	Cant.	Año	Precio Unitario	2015	2016	2017	2018	2019
Implementar en todos los procesos una cultura con objetivos ambientales. (1)	Trimestral	1	4	150	600	600	600	600	600
Implementar prácticas de reciclaje.	Mensual	1	12	60	720	720	720	720	720
Implementar prácticas de contratación o subcontratación con empresas comprometidas con la RSE. (2)	Anual	1	1	500	500	500	500	500	500
Implementar sistemas de gestión integrados.	Anual	1	1	500	800	800	800	800	800
TOTAL PRESUPUESTO RSE (S/.)					2,620	2,620	2,620	2,620	2,620

(1) Coffe breaks, etc.

(2) Procesos de homologación

Elaboración propia

Capítulo XI. Plan funcional de finanzas

1. Objetivos

En la siguiente tabla se muestra los objetivos financieros que alcanzará este emprendimiento.

Tabla 23. Objetivos de finanzas

Objetivos de finanzas	2015	2016	2017	2018	2019
Lograr un ROE con crecimiento permanente	>= 25%	>= 26%	>= 28%	>= 29%	>= 30%
Lograr un ROA con crecimiento permanente	>= 10%	>= 15%	>= 20%	>= 20%	>= 20%
Alcanzar márgenes de utilidad neto incrementales	>= 9%	>= 10%	>= 12%	>= 14%	>= 15%

Elaboración propia

2. Políticas y supuestos

- El crecimiento anual de las ventas se considera de un 5%, que representa la puesta en operación de al menos un centro comercial por año, dados los niveles de inversión que implica su implementación.
- Para efectos de este análisis, el precio de venta de los servicios se mantendrá constante en el periodo de evaluación y no se indexará con la inflación. Todo ello, considerando el tiempo de ejecución, especialización e inversión que representa su elaboración con respecto del beneficio directo para nuestros clientes.
- Los gastos generales y costos para cada tipo de productos se mantienen constantes para los cinco años de evaluación del proyecto.
- Los sueldos y los porcentajes de aportes se mantienen para los cinco años y la UIT aumentará en 5% cada año.
- Para el cálculo de gastos de personal, se ha considerado el aporte obligatorio del 10%, comisión de 1.80% y seguro de 1.24%, 9% (EsSalud). Los meses de pago de gratificación son julio y diciembre, además el depósito de CTS será en el mes de mayo y noviembre de cada año.
- La tasa de impuesto a la renta a utilizar es del 30% y el I.G.V es de 18%.
- El periodo de cobro (días promedio) se considera en 30 días y el periodo de pago a proveedores (días promedio) se considera en 45 días.
- El método para calcular las necesidades de capital de trabajo requerido por la empresa es el del porcentaje de cambio de las ventas.
- El proyecto será evaluado utilizando los criterios VAN y TIR.

3. Proyección de ingresos del proyecto

Como se ha mencionado, se está considerando el supuesto de 58 tiendas por centro comercial dedicados al rubro de comercialización de artículos y prendas de vestir. Además se tiene en cuenta los resultados de las preferencias en los servicios, según lo manifestado en el estudio de mercado del cual se ha obtenido la proyección de servicios que tendrá la empresa para los siguientes cinco años, del año 2015 al año 2019. La estimación de los servicios fue realizada en el capítulo III de este plan de negocio, y se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 24. Estimación de servicios

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas estimadas totales	73	77	80	84	87

Ventas por producto	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Store Planning</i>	15	16	16	17	18
<i>Visual Merchandizing</i>	17	18	19	20	21
Análisis del personal y política salarial	26	27	28	30	31
Estudios de cliente incógnito	15	16	16	17	18
Total	73	77	80	84	87

Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la estimación de ingresos proyectada para el periodo de evaluación del proyecto.

Tabla 25. Estimación de ventas anuales por tipo de servicios

Ventas en soles por tipo de servicio	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Store Planning</i>		178,171	187,934	195,256	205,019	212,341
<i>Visual Merchandizing</i>		207,880	219,271	227,814	239,205	247,748
Análisis del personal y política salarial		259,815	274,051	284,728	298,965	309,642
Estudios de cliente incógnito		178,171	187,934	195,256	205,019	212,341
Ventas totales (sin igv)		824,037	869,190	903,054	948,207	982,072

Elaboración propia

4. Proyección de egresos del proyecto

Los servicios que se prestarán implican una serie de gastos directos e indirectos, tal como se describe a continuación.

4.1 Costos directos

El tipo de gastos está delimitado por cada tipo de servicio que prestará la consultoría y representa una estructura necesaria para su ejecución. El valor de los mismos se mantendrá

durante todo el periodo de evaluación. En el anexo 17 se muestra el detalle de los costes directos considerados en cada servicio.

4.2 Gastos de operaciones o administrativos

Los costos operativos son los que se han descrito en cada uno de los presupuestos funcionales, teniendo en cuenta el dimensionamiento de horas/hombre del personal propio, necesarias para cada servicio. Por otro lado, estimamos los gastos administrativos necesarios que representan las operaciones de la empresa, que son el pago de los servicios de agua, energía eléctrica e Internet de banda ancha, entre otros. En el anexo 18 se muestra los gastos mensuales por los servicios

5. Inversión del proyecto

La inversión del proyecto considera las necesidades de activos fijos (tangibles e intangibles) y el capital de trabajo, que comprende los gastos pre operativos y la liquidez necesaria para operar el negocio (Jesús Tong, 2012). La compañía requiere equipos informáticos y *software* especializados, además de la implementación de un *showroom* equipado. El detalle de cada una de las necesidades esta descrita en el anexo 19.

5.1. Determinación de la depreciación

Para el cálculo de la depreciación se ha tenido en cuenta que el equipamiento se depreciará en cuatro años, los muebles y enseres en cinco años y los equipos de oficina en tres años. Los activos se liquidarán al final del periodo y el valor venta de los mismos será igual al valor en los libros. De este modo se recupera el total de capital de trabajo invertido en el proyecto. Los cálculos efectuados son mostrados en el anexo 20.

5.2. Determinación del capital de trabajo

La importancia de la planificación financiero implica, para el caso de capital de trabajo, determinar los lineamientos básicos, las políticas de cuentas por cobrar, los inventarios, las cuentas por pagar y la caja mínima que se desea mantener (blogs.gestion.pe, Paúl Lira, 2011).

En este caso, se mantendrá una política de cuentas por cobrar de treinta días en promedio, el pago de proveedores será de 45 días y la caja mínima establecida será para un periodo de siete días. De acuerdo con la metodología de porcentaje de variación de las ventas, se calcula el capital de trabajo requerido para la operación de la empresa, es decir, por cada porcentaje de incremento de ventas las necesidades de capital neto de trabajo (CNT) aumentan.

Se estima que por cada nuevo sol de ventas se requiere 0.1 de CNT, es decir, 10% por año. Este valor es asumido, dado el comportamiento de esta variable en las empresas de servicios. El siguiente cuadro muestra lo descrito:

Tabla 26. Determinación del capital neto de trabajo

Ventas en soles por tipo de servicio	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Store Planning,</i>		178,171	187,934	195,256	205,019	212,341
<i>Visual Merchandizing,</i>		207,880	219,271	227,814	239,205	247,748
Análisis del personal y política salarial		259,815	274,051	284,728	298,965	309,642
Estudios de cliente incognito		178,171	187,934	195,256	205,019	212,341
Ventas totales (sin igv)		824,037	869,190	903,054	948,207	982,072
Capital de Trabajo NETO	33,865	79,017	-	-	-	11,288
10%	3,386	7,902	-	-	-	1,129

Elaboración propia

6. Proyección de estados financieros

En los anexos 21, 22 y 23 se muestran los estados financieros proyectados para la compañía: estado de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja para el periodo de análisis del año 2015 al año 2019.

6.1 Determinación del ROE y ROA del proyecto

Los ratios de rentabilidad permiten juzgar hasta qué punto las empresas utilizan eficientemente sus activos (Franco, Pedro. 2011). La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos de los indicadores a partir de los estados financieros proyectados.

Tabla 27. Indicadores de rentabilidad

ROE	2015	2016	2017	2018	2019
Patrimonio Neto	77,627	145,830	234,713	365,969	518,097
Beneficio Neto D.I	31,068	68,203	88,882	131,256	152,128
ROE	40.0%	46.8%	37.9%	35.9%	29.4%
ROA	2015	2016	2017	2018	2019
Activos Totales	214,126	248,943	307,772	457,188	619,639
Beneficio Neto D.I	31,068	68,203	88,882	131,256	152,128
ROA	15%	27%	29%	29%	25%

Elaboración propia

Se puede observar que para el año 2015 el indicador ROE se inicia con un 40% y cierra el año 2019 con alrededor del 29%. El comportamiento decreciente del indicador se debe a que la capitalización del patrimonio crece a un valor mayor que el crecimiento de las utilidades netas anuales. Respecto del ROA, las utilidades netas, después de impuestos, incrementan conforme aumentan los activos, iniciándose con un 15% en el año 2015 para finalizar con un 25% en el año 2019.

7. Estructura de financiamiento del proyecto

El equipo que formará la empresa ha decidido se apalancará financieramente con una entidad bancaria, con un valor de 98.100 nuevos soles, lo cual representa el 62% de la inversión estimada. Dicho monto será reembolsado en un periodo de tres años a una tasa efectiva anual del 20.38% en moneda nacional (tasa que representa los préstamos otorgados por el sistema financiero local para empresas)¹.

Cada miembro del equipo emprendedor aportará un valor total de 20.000 nuevos soles; por tanto, el total de aporte propio será de 60.000 nuevos soles, que representa el 38% de la inversión total. La siguiente tabla muestra el valor a financiar y el pago del préstamo para los tres años.

Tabla 28. Cronograma de pagos del préstamo

Concepto	Preoperativo	2015		2016		2017	
		Ene	Dic	Ene	Dic	Ene	Dic
Saldo Inicial		98,100	73,678	71,245	41,846	38,917	3,526
Préstamo	98,100						
Cuota		3,581	3,581	3,581	3,581	3,581	3,581
Interés		1,528	1,148	1,110	652	606	55
Amortización		2,053	2,433	2,471	2,929	2,975	3,526
Saldo final	98,100	96,047	71,245	68,774	38,917	35,942	- 0

Elaboración propia

8. Determinación del costo de oportunidad (COK) y costo promedio ponderado del capital (WACC)

Dos herramientas importantes para evaluar si el proyecto generó valor es evaluar los flujos generados utilizando el COK para la el flujo de caja del accionista (FCA) y el WACC para el flujo libre de caja (FCL). (blogs.gestion.pe, Paúl Lira, 2010).

¹ Tomado de www.sbs.gob.pe

8.1 Costo de oportunidad del capital (COK)

El equipo emprendedor toma en cuenta el flujo del FCA, que es el efectivo que genera el proyecto para los accionistas después de pagar a los proveedores, para obtener un retorno mínimo, definido por el COK, el cual representa la tasa de rentabilidad corriente si invertimos los fondos en los Estados Unidos. Esto se ha calculado utilizando los siguientes parámetros:

- Determinamos el beta desapalancado de la industria, similar a la industria en la que se incursionará (industria del *retail*). Los datos han sido tomados de Damodaran Online.

Tabla 29. Beta desapalancado de la industria retail, mercado USA

Años	Bu (<i>retail</i>)
Año 2010	1.16
Año 2011	1.22
Año 2012	1.14
Año 2013	1.14
Año 2014	0.8
Promedio	1.092

Elaboración propia

- Considerando una tasa de impuesto a la renta del 30% y la relación de deuda capital ($D/E=0.62/0.38$), se obtiene el beta apalancado que resulta de un valor de 2.34, el cual representa un valor moderado, siendo una empresa nueva en el mercado.
- La tasa libre de riesgo está dada por la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro a cinco años, valor es de 1.25% el cual fue tomado de es.investing.com.
- La prima de riesgo de mercado es de 6.18%, la cual fue tomada de Damodaran Online.
- Como el proyecto será ejecutado en el Perú, se ha ajustado el valor por un factor y el riesgo país a la fecha. Por otro lado, el costo de capital del proyecto considera una tasa de rendimiento en dólares, la cual necesariamente ha sido ajustada respecto de la inflación local y de los Estados Unidos, dado que los flujos calculados son expresados en nuevos soles.

8.2 Costo promedio del capital ponderado (WACC)

Se ha calculado el flujo de caja libre (FCL). Estos flujos son los que entregará en efectivo este proyecto, sin tener en cuenta quien lo ha financiado. Los flujos obtenidos son evaluados con el WACC. El cálculo del WACC considera la tasa de interés en moneda nacional por concepto de deuda y el COK en moneda nacional, calculado en el punto anterior. En la siguiente tabla se muestra los resultados para el WACC y el COK, que serán las tasas para las cuales se evaluará en los FCL y el flujo de caja del accionista (FCA), respectivamente.

Tabla 30. Determinación del COK y WACC

Cálculo del COK y WACC	Datos
Estructura de Capital	
Deuda	98,100
Patrimonio	60,000
% Deuda	62.0%
% Patrimonio	38.0%
Tasa Impositiva	30.0%
Beta	
Beta desapalancado (de la industria)	1.09
Beta apalancado (del proyecto)	2.34
COK	
Rendimiento bono del tesoro USA (5 años)	1.25%
Factor ajuste (Des. Est Rendi BVL/Bonos Tesoro)	3.0
Riesgo país	2.09%
Prima de riesgo de mercado	6.18%
COK(soles)	22.08%
Tasa de interés préstamo bancario	20.4%
WACC (soles)	17.23%

Elaboración propia

9. Rentabilidad económica y financiera del proyecto

9.1 Determinación del VPN y TIR

Sobre la base de los flujos de caja libre (FCL), o flujo de caja económico, y el flujo de caja del accionista (FCA), o flujo de caja financiero, la siguiente tabla muestra los flujos anuales obtenidos.

Tabla 31. Determinación del flujo de caja libre (FCL) y del accionista (FCA)

Concepto	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de caja económico (operativo)	- 158,100	157,283	125,196	136,020	157,762	163,932
Recuperación del activo fijo		-	-	-	-	8,352
Recuperación del capital de trabajo	9,031	-	-	-	-	9,031
Flujo de caja libre (económico / operativo)	- 149,069	157,283	125,196	136,020	157,762	163,254
Flujo de caja del accionista (financiero)	- 60,000	114,314	82,227	93,051	157,762	163,932

Elaboración propia

En la tabla 32 se muestra que el proyecto genera valor a los accionistas, al evaluar ambos flujos, utilizando las dos tasas para cada caso. Los resultados son mostrados a continuación.

Tabla 32. Cuadro resumen evaluación del proyecto

	<u>Valuación Económica</u>	<u>Valuación Financiera</u>
Tasa Utilizada	WACC	COK
Valor Tasa	17.23%	22.08%
VPN	S/. 317,857.04	S/. 271,409.71
TIR	95%	177%
PRK	1 AÑO	7 MESES

Elaboración propia

Los resultados son alentadores para los inversionistas y se determina que el proyecto es viable, tanto económica como financieramente.

9.2 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio para empresas que cuentan con más de un producto o servicio establece la proporción que representa cada producto o servicio en las ventas (Jesús Tong, 2012). Se tiene cuatro servicios que prestará la consultora, sobre la base de sus precios de venta, costos variables unitarios y de acuerdo con la mezcla de servicios, se determina el margen de contribución ponderado. La siguiente tabla muestra los cálculos efectuados.

Tabla 33. Estimación del margen de contribución ponderado

Servicio	PV (unitario)	CV (unitario)	Margen de contribución	Mezcla	MC ponderado
<i>Store Planning</i>	12,000	3,637	8,363	20%	1,701
<i>Visual Merchandizing</i>	12,000	3,637	8,363	24%	1,985
<i>Análisis del personal y política salarial</i>	10,000	3,637	6,363	36%	2,265
<i>Estudios de cliente incógnito</i>	12,000	3,637	8,363	20%	1,701
					7,651

Elaboración propia

Finalmente, dado el valor de los costos fijos, se tiene que las unidades de equilibrio para cubrir los mismos es de 63 servicios anuales, distribuidos por tipo de servicio a prestar, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 34. Estimación del punto de equilibrio

Servicio	PE Unidades
<i>Store Planning</i>	13
<i>Visual Merchandizing</i>	15
Análisis del personal y política salarial	22
Estudios de cliente incógnito	13
Total Unidades de Equilibrio	63

Elaboración propia

9.3 Análisis de sensibilidad

Se ha evaluado el impacto sobre el VAN (económico) y VAN (financiero) ante cambios de dos variables en el modelo, manteniendo las demás variables constantes (*ceteris paribus*). En la siguiente tabla se muestra distintos niveles de precios (descritos en columna) y valores de servicios (descritos en fila) y los resultados de VAN para combinación de precio y servicios a realizar.

Tabla 35. Análisis de sensibilidad con variaciones en precio y cantidad

Resultados de VAN (en Nuevos Soles)	55	60	65	70	75	80
7,000	- 796,534	- 750,452	- 704,594	- 658,859	- 613,125	- 567,390
8,000	- 646,621	- 587,301	- 527,981	- 468,661	- 409,340	- 350,020
9,000	- 497,179	- 424,273	- 351,368	- 278,462	- 205,556	- 132,651
10,000	- 347,737	- 261,246	- 174,755	- 88,263	- 1,772	83,447
11,000	- 198,295	- 98,219	1,858	99,504	191,849	283,890
12,000	- 48,854	64,681	170,192	274,727	379,262	483,797
13,000	98,238	215,587	332,616	449,645	566,675	683,704
14,000	235,994	365,517	495,041	624,564	754,088	883,611

Cálculo de VAN desde el FCA (financiero) con variaciones de número servicios y precios

Resultados de VAN (en Nuevos Soles)	55	60	65	70	75	80
7,000	- 742,264	- 700,568	- 659,136	- 617,851	- 576,566	- 535,281
8,000	- 606,524	- 552,950	- 499,375	- 445,801	- 392,226	- 338,652
9,000	- 471,342	- 405,478	- 339,614	- 273,750	- 207,886	- 142,023
10,000	- 336,159	- 258,006	- 179,853	- 101,700	- 23,547	53,434
11,000	- 200,977	- 110,534	- 20,092	68,109	151,421	234,454
12,000	- 65,794	36,820	132,035	226,350	320,665	414,980
13,000	67,221	173,114	278,712	384,310	489,908	595,506
14,000	191,628	308,509	425,390	542,271	659,152	776,033

Elaboración propia

10. Conclusiones

De la evaluación económica y financiera realizada, se obtienen indicadores favorables. Tal es así que el VAN económico y el VAN financiero han resultados positivos, luego de descontar el primero con el WACC y el segundo con el COK. Asimismo, la tasa TIR de ambos flujos (económico y financiero) supera las tasas de referencia mencionadas. Además, es de hacer notar

que en ambos casos la inversión es recuperada por los accionistas en menos de un año. Por tanto, se puede concluir que el proyecto genera valor a los accionistas y la decisión es invertir en su implementación.

Conclusiones

1. El entorno macroeconómico es favorable con una creciente ola de inversiones en el sector *retail*, lo cual determina la existencia de una oportunidad de negocio.
2. La sostenibilidad del negocio es consecuencia de operar con eficiencia y compromiso, siendo una compañía flexible con sus clientes. Las acciones concretas para ello es atender a los clientes de forma rápida, con recursos altamente especializados y brindando servicios de calidad.
3. Se trabajará intensamente en temas de marketing y comunicaciones para posicionar la marca en el segmento, aprovechando que existe desconocimiento de los servicios que brindan las empresas consultoras dedicadas específicamente a *retail*.
4. La estimación de la demanda efectuada concluye que el crecimiento de centros comerciales en la ciudad de Lima será de uno por año (4.3% de crecimiento promedio anual). De acuerdo con ello y con las encuestas efectuadas (el 24% de los encuestados está dispuesto a contratar los servicios). Conservadoramente realizaremos 73 servicios anuales lo que resulta la atención de 6 servicios mensuales.
5. La experiencia del equipo consultor potenciará las actividades de la cadena de valor, con lo cual se logrará una ecuación de entrega de servicios diferenciados de calidad, cuyo fin es lograr la generación de valor para nuestros clientes.
6. La estrategia seleccionada es la de penetrar el mercado y desarrollar el producto, dado que el negocio está en una etapa inicial de ingreso al mercado, por lo que es de suma importancia conseguir entrar en los primeros años de operación, haciéndonos conocidos en el sector, desarrollando la red de contactos y consolidando un portafolio con servicios a la medida y de calidad.
7. La clave en la organización y más aun siendo una empresa de servicios, es el factor humano, el cual es prioridad. Es por ello que las políticas de recursos humanos están orientadas al desarrollo y la motivación de los colaboradores, con un sistema de compensación y remuneración de acuerdo con el mercado.

8. Para esta consultora, los temas de RSE no son ajenos. Por ello bajo este paraguas, el objetivo es ser agentes de cambio hacia el futuro, exigiéndonos responsabilidad y competitividad.
9. Las proyecciones de ROE y ROA promedio para el periodo de evaluación del año 2015 al año 2019 son muy alentadoras y superan las expectativas y objetivos planteados. Los resultados promedio son de 40% en promedio de ROE y 15% en promedio de ROA.
10. La evaluación económica y financiera de este plan de negocio brinda indicadores favorables (asciende a 317K soles y 271K soles respectivamente). Tal es así, que el VAN económico y el VAN financiero dan resultados positivos (95% el primero y 177% el segundo), luego de descontar el primero con el WACC y el segundo con el COK. Asimismo, la tasa TIR de ambos flujos (económico y financiero) supera las tasas de referencia mencionadas. Además, es de hacer notar que en ambos casos la inversión es recuperada por los accionistas en menos de un año; por tanto, se puede concluir que el proyecto genera valor a los accionistas y la decisión es invertir en su implementación.

Recomendaciones

1. Implementar el sistema de encuestas y lecciones aprendidas a fin de encontrar oportunidades de mejora y, de esta forma, lograr la generación de valor y satisfacción de los clientes.
2. Estar alerta ante los cambios al interior de la industria y la posible entrada de competidores, para lo cual se deberá diferenciar el servicio con el conocimiento y la experiencia del equipo consultor, para entregar servicios de calidad con alto valor agregado.
3. Buscar estar presentes en la industria a través de la participación de eventos y realizar publicidad en diferentes medios y en redes sociales empresariales, a fin de llamar la atención de los posibles clientes. El desarrollo de la red de contactos y la divulgación del portafolio de servicios son cruciales para lograrlo.
4. Centrar esfuerzos para lograr eficiencia operativa con el óptimo uso de recursos, además de un adecuado nivel de gastos administrativos, dado que no controlar adecuadamente estas variables puede repercutir negativamente en los indicadores de gestión y la rentabilidad de la empresa.
5. La implementación del plan de negocio descrito es altamente recomendable, considerando que todas las variables analizadas confluyen positivamente, con lo cual alcanzar los objetivos estratégicos en el corto y mediano plazo está totalmente garantizado.

Bibliografía

- Alva, Edgar (2011). *Fundamentos de Contabilidad*. Universidad del Pacífico. Segunda edición. Perú.
- Barney, J.B. y Griffin, R.W. (1992). *La gestión de las organizaciones: la estrategia, la estructura, el comportamiento*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Carranza, Luis (2014). *Perspectivas de crecimiento a largo plazo*. [En Línea]. Lima: XXXII Encuentro de Economistas del BCRP. Fecha de consulta: 15.01.2015. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/2014/ee-2014-carranza.pdf>.
- David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Franco, Pedro (2007). *Evaluación de estados financieros*. Universidad del Pacífico. Tercera edición. Perú.
- Franco, Pedro (2014). *Planes de negocio: Una metodología alternativa: cuaderno de trabajo*. Universidad del Pacífico. Primera edición. Perú
- García Vega, Emilio (2013). *Una aproximación al retail moderno*. Universidad del Pacífico. Primera edición. Perú
- Hair, Joseph (2010). *Administración de ventas, relaciones y sociedades con el cliente*. Editorial Cengage Learning México.
- Hamel, Gary (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá. Editorial Norma.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Examen del medio externo a nivel del negocio*. Buenos Aires: Editorial Gránica – Argentina.
- Bravo Orellana, Sergio (2004). *Metodologías para el cálculo del costo de oportunidad de capital en sectores regulados y mercados emergentes*. ESAN-CENDOC.
- Snell, Scott A. y Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos 16ª Edición*. Cengage Learning. México
- Tong, Jesús (2003). *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*. Universidad del Pacífico. Primera Edición. Perú.

Tong, Jesús (2006). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Universidad del Pacífico. Primera Edición. Perú.

Mariño Navarrete, Hernando (2001). *Gerencia de Procesos*. Alfaomega Colombiana, Bogotá

Mayorga, David y Araujo Patricia (2013). *Plan de marketing*. Universidad del Pacífico. Segunda Edición. Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2014). *Marco Macroeconómico Multianual. Revisado 2015-2017*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2013. http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2015_2017_Rev.pdf.

Osterwalder, Alex Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Traducción de Lara Vásquez, Grupo Planeta. Tercera reimpresión, Trama Equipo Editorial, S.L. Deusto

Peñaranda, Cesar (2014). “Retail boyante pero... 15 centros comerciales más”. *La cámara. La revista de la Cámara Comercio Lima*. N° 612, p.01-07.

Peñaranda, Cesar (2014). “Perú lideraría crecimiento del sector comercio en la región”. *La cámara. La revista de la Cámara Comercio Lima*. N° 663, p.16-18.

GfK Market Research (2013). *El retail y la cultura de consume en el interior*. [En línea]. XI Congreso Internacional de Retail 2014. Lima. Fecha de Consulta: 08/11/2014. Disponible: <http://www.gfk.com/pe/Paginas/default.aspx>.

Weinberger, Karen (2009). *Plan de negocios: herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA. Primera Edición. Perú.

Anexos

Anexo 1. Modelo CANVAS para consultoría en marketing *retail*

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	CLIENTES
Centros comerciales, líderes de opinión del sector, gremio de <i>retail</i> , asociaciones profesionales, prensa especializada en negocios.	Identificar y diagnosticar las necesidades del cliente, realizar el análisis de la problemática y preparar una propuesta técnica-comercial de acuerdo con la necesidad.	Incrementar las ventas de los clientes con servicios de consultoría.	Relación directa y personal, sostenida en el conocimiento la especialización y la experiencia que se tiene en el negocios <i>retail</i> .	Empresas del sector <i>retail</i> o canal moderno con operaciones en los 19 centros comerciales de la ciudad de Lima dedicados a la comercialización de prendas de vestir y accesorios.
	RECURSOS CLAVE	Generar en los clientes la experiencia de comprar.	CANALES	
	Arquitectos, diseñadores, marketers con experiencia en <i>Retail Marketing</i> . Plataforma virtual (<i>showroom</i>) y oficina comercial.	Mejorar la imagen de marca en las tiendas de nuestros clientes.	Directo, visita a clientes en sus empresas y a través de nuestra oficina principal.	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Subcontratación de servicios, gastos de personal, alquiler de oficina, materiales de apoyo, comunicaciones, honorarios del socio consultor, movilidad, infraestructura y asistente.			Ingresos recibidos por los servicios de consultoría puntuales o recurrentes.	

Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de evaluación y factores externos (EFE)

Variables determinantes para el éxito	Peso	Calificación	Punto
Oportunidades			
O1 Estabilidad en la política macroeconómica	0.11	3.00	0.33
O2 Evolución creciente en el número de centros comerciales a nivel nacional.	0.15	4.00	0.60
O3 Favorable evolución de los indicadores de empleo a nivel nacional, liderados por Lima Metropolitana	0.09	3.00	0.27
O4 Cambio en el estilo de vida	0.13	3.00	0.39
O5 Crecimiento en la estructura NSE A, B y C en Lima y Provincia.	0.10	3.00	0.30
O6 Oportunidad del bono demográfico.	0.14	2.00	0.28
Amenazas			
A1 Expectativas desfavorables en el entorno político y económico mundial.	0.10	3.00	0.30
A2 Preocupación por la inseguridad ciudadana.	0.05	1.00	0.05
A3 Buena calificación del riesgo-país. Evaluación de nuevas oportunidades de negocio en el sector (entrada de nuevas empresas).	0.04	3.00	0.12
A4 Trabas burocráticas municipales.	0.09	2.00	0.18

1.00

2.82

Elaboración propia

Anexo 3. Análisis de la industria y del sector (modelo de cinco de fuerzas de Porter)

		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Poder de negociación de los proveedores							
Número de proveedores importantes.	Escasos					X	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los servicios de los proveedores.	Baja				X		Alta
Costo de diferenciación o cambio de los servicios de los proveedores.	Bajo			X			Alto
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta		X				Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Alta				X		Baja
Contribución de los proveedores a la calidad o al servicio.	Baja				X		Alta
Resultado sobre negociación de proveedores				3.7			
Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5	
Nro. de competidores igualmente equilibrado.	Importante					X	Bajo
Crecimiento relativo de la industria.	Bajo					X	Alto
Barreras de salida.	Alto				X		Bajo
Características del servicio.	Genérico				X		Especializado
Diversidad de competidores.	Alto					X	Bajo
Resultado entre competidores					4.6		
Poder de negociación de los clientes		1	2	3	4	5	
Número de compradores importantes.	Escasos					X	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los servicios de la industria.	Baja			X			Alta
Costo de cambio del comprador.	Bajo				X		Alto
Amenaza de compradores de integrarse hacia atrás.	Alto					X	Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante.	Alto				X		Bajo
Contribución a la calidad de los productos de los compradores.	Bajo					X	Alto
Rentabilidad de los compradores.	Bajo					X	Alto
Resultado sobre poder de los clientes					4.4		
Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)		1	2	3	4	5	
Diferenciación del servicio.	Escasa				X		Importante
Identificación de la marca.	Bajo			X			Alto
Costo de cambio de clientes.	Bajo				X		Alto
Acceso a canales de distribución.	Amplio			X			Restringido
Experiencia y efecto del aprendizaje.	Sin importancia				X		Muy importante
Resultado sobre competidores				3.6			
Amenaza de productos sustitutos		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Importante				X		Escasas
Costos de cambio del usuario.	Bajo				X		Alto
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos.	Alto			X			Bajo
Valor/precio del sustituto.	Alto			X			Bajo
Resultado amenaza de sustitutos				3.5			

Elaboración propia

Anexo 4.MPC de la empresa consultora en *retail*

Factores críticos de éxito	Ponderac.	Marketing Retail		Empresas de Marketing		Profesionales Independientes	
		Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto
- Variedad de servicios	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
- Calidad de servicios	0.35	3	1.05	2	0.70	2	0.70
- Experiencia	0.25	4	1.00	3	0.75	2	0.50
- Fidelización	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
- Competitividad de precios	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Totales	1.00		2.95		2.35		2.00

Elaboración propia

Anexo 5: Justificación de las ponderaciones usadas en MPC

Factores críticos de éxito	Marketing Retail	Empresas de Marketing	Profesionales Independientes
- Variedad de servicios	Cuenta con 4 servicios especializados.	Gran variedad de servicios relacionados con el marketing.	No cuenta con línea definida de servicios identificable en el mercado.
- Calidad de servicios	Servicios puntuales que generan valor en el punto de venta.	Es especializado en marketing pero no en el sector <i>retail</i> .	Bajo especialización para ofrecer un servicio integral.
- Experiencia	Amplia experiencia en el sector <i>retail</i> y de proceso.	Experiencia específica.	Experiencia variables en sectores diversos.
- Fidelización	Hacer notar nuestra existencia, mantener informado al cliente sobre acontecimientos en el sector.	Hacer publireportajes y conferencias sobre temas de interés comercial.	No cuentan con recursos para realizar la actividad
- Competitividad en precios	Oferta atractiva con valor de servicio competitivo.	Enfocado en grandes empresas.	Variabilidad del precio de sus servicios.

Elaboración propia

Anexo 6. Número de tiendas por centro comercial al 31.10.2014

Centros Comerciales - LIMA	Nro. Tiendas
Centro Comercial Caminos del Inca	23
Centro Comercial El Polo	52
Centro Comercial Jockey Plaza	168
Centro Comercial La Rambla	56
Centro Comercial Minka	107
Larcomar	60
Mall Aventura Plaza Bellavista	53
Mall Aventura Plaza Santa Anita	75
Mall Plaza San Miguel	82
Mega Plaza Lima Norte	111
Mega Plaza Villa el Salvador	13
Plaza Lima Norte	87
Plaza Lima Sur	50
Real Plaza Centro Cívico	34
Real Plaza Guardia Civil	2
Real Plaza Primavera	46
Real Plaza Pro	3
Real Plaza Santa Clara	23
Total de tiendas en centros comerciales	1,045
Nro. de centros comerciales	18
Tiendas promedio por centro comercial	58

Elaboración propia

Anexo 7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Peso	Calificación	Puntaje
Fortalezas			
F1 Experiencia y conocimiento de los servicios que se ofrece y la realidad del sector.	0.18	4.00	0.72
F2 Equipo de trabajo multidisciplinario con maestría.	0.14	3.00	0.42
F3 Portafolio de servicio flexible, de acuerdo con las necesidades del cliente.	0.12	4.00	0.48
F4 Pasión y alta motivación de los socios.	0.10	3.00	0.30
F5 Costos operativos bajos.	0.10	4.00	0.40
F6 Buena infraestructura (oficina de ventas, <i>showroom</i> y capacitación).	0.08	3.00	0.24
Debilidades			
D1 La empresa es nueva en el mercado.	0.07	1.00	0.07
D2 La empresa no cuenta con cartera de clientes.	0.05	1.00	0.05
D3 La empresa contaría con poca experiencia comercial.	0.05	1.00	0.05
D4 Nuestra marca aún no esta posicionada.	0.03	2.00	0.06
D5 Importante inversión en marketing y comunicaciones.	0.08	2.00	0.16

1.00

2.95

Elaboración propia

Anexo 8. Análisis FODA cruzado y acciones estratégicas

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
1	Experiencia y conocimiento en los servicios que se ofrece y en la realidad del sector.	1	Nuestra empresa es nueva en el mercado.
2	Equipo de trabajo multidisciplinario con maestría.	2	La empresa no cuenta con cartera de clientes.
3	Portafolio de servicio flexible, ajustado a las necesidades de los clientes.	3	La empresa contaría con poca experticia comercial.
4	Pasión y alta motivación de los socios.	4	Nuestra marca aún no está posicionada.
5	Costos operativos bajos.	5	Importante inversión en marketing y comunicaciones.
6	Buena infraestructura (oficina de ventas, <i>showroom</i> y capacitación).	6	Actividades colaterales del equipo consultor.
OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)	
1	Estabilidad en la política macro-económica.	1	Expectativas desfavorable en el entorno político y económico mundial.
2	Evolución creciente en el número de centros comerciales a nivel nacional.	2	Preocupación por la inseguridad ciudadana.
3	Favorable evolución de los indicadores de empleo a nivel nacional, liderados por Lima Metropolitana.	3	Buena calificación del riesgo país. Evaluación de nuevas oportunidades de negocio en el sector (entrada de nuevas empresas).
4	Cambio en el estilo de vida.	4	Trabas burocráticas municipales.
5	Crecimiento en la estructura NSE A, B y C en Lima y provincia.		
6	Oportunidad del bono demográfico.		

Elaboración propia

Anexo 9. Estrategias

ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
	Demostrar a nuestros clientes nuestra experiencia y profesionalismo que, aunada a nuestra red de contactos, permitirá alcanzar los objetivos de ventas. (F1,F2,O1,O2,O3)		Invertir en publicidad, además de auspiciar eventos empresariales dentro del sector <i>retail</i> . (D1,D2,D4,D5,O1,O2,O3)
	Identificar las necesidades de nuestros clientes, creando servicios a medida, los mismos que generarán impacto directo en sus ventas y rentabilidad, todo ello después de analizar información diversa del mercado (F1,F2,F4, O4,O5,O6).		Concretar reuniones de trabajo intensivas con responsables directos (gerentes comerciales, ventas, marketing, <i>retail</i>) que operan en centros comerciales, de tal manera que cerraremos las acciones previas de ventas (D3,O1,O2).
	Implementar la oficina con infraestructura y maquetas donde se muestre los servicios de <i>store planning</i> así como el <i>showroom</i> de <i>visual merchandising</i> . (F6,O2,O4,O5)		
ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
	Actualizar permanentemente nuestro conocimiento sobre las mejores prácticas del sector y, en casos puntuales, plantear planes de contingencia ante resultados adversos (F1,F2,F4, A1,A3,A4).		Entregar servicios que generen valor a nuestros primeros clientes (con mayor énfasis), para lograr así prestigio y posicionamiento en el sector <i>retail</i> (D1,D2,D3,D4,A1,A3,A4).
	Respaldar la calidad y la excelencia de los servicios con estudios técnicos comprobados. De esta manera se mitigará la entrada de posibles competidores (F1,F2,F3, F6,A3,A4).		

Elaboración propia

Anexo 10. Variables utilizadas en la segmentación

Criterio	Dimensión	Descripción
Tamaño de empresa	Facturación anual de empresas del <i>retail</i> menor	Empresas que como mínimo facturen 3 millones de soles anuales
Localización	Ubicación de centros comerciales	Ciudad de Lima en la primera etapa
Sector industrial	CIIU	Servicios
Patrimonio	Empresas medianas en la BVL	Patrimonio no menor de 1 MMS/.
Situación de compra	Frecuencia de compra	Por lo menos una vez al año
	Actitud hacia el servicio	Positiva

Elaboración propia

Anexo 11. Presupuesto del plan de marketing

Actividades	Und.	Cant.	Año	Precio Unitario	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad									
Publicaciones medios especializados - 1/2 página.	Trimestre	1	4	1,500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Publicidad <i>online</i> , redes sociales (01).	Mes	15	12	53	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Participación en ferias y congresos.	Semestre	1	2	3,500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Actividades de publrreportajes.	Semestre	1	2	2,800	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600
Proceso									
Desarrollo de encuestas de seguimiento de satisfacción.	Semestre	1	2	750	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Proactividad									
Diseño de pagina web y mantenimiento (02).	Año	1	1	6,000	6,000	800	800	800	800
Elaboración de <i>brochure</i> , tarjetas personales, papel membretado, etc.	Año	1	1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Implementación del <i>showroom</i> (03).	Año	1	1	30,000	30,000	5,000	5,000	5,000	5,000
TOTAL PRESUPUESTO MKT (\$/.)					67,200	37,000	37,000	37,000	37,000

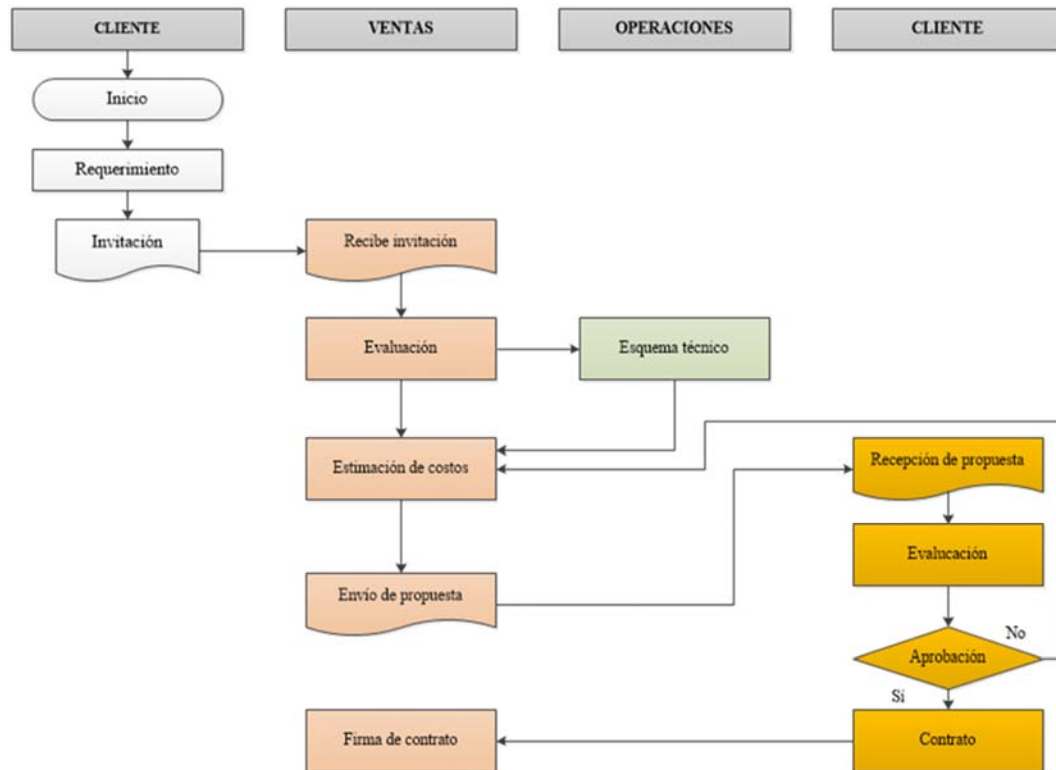
(01) Se paga por cada publicación en este caso se realizará 15 publicaciones por mes

(02) El primer año se paga por el diseño y mantenimiento y los años siguientes solo mantenimiento

(03) El primer es presupuesto para la implementación y se realizará modificaciones en los siguientes años

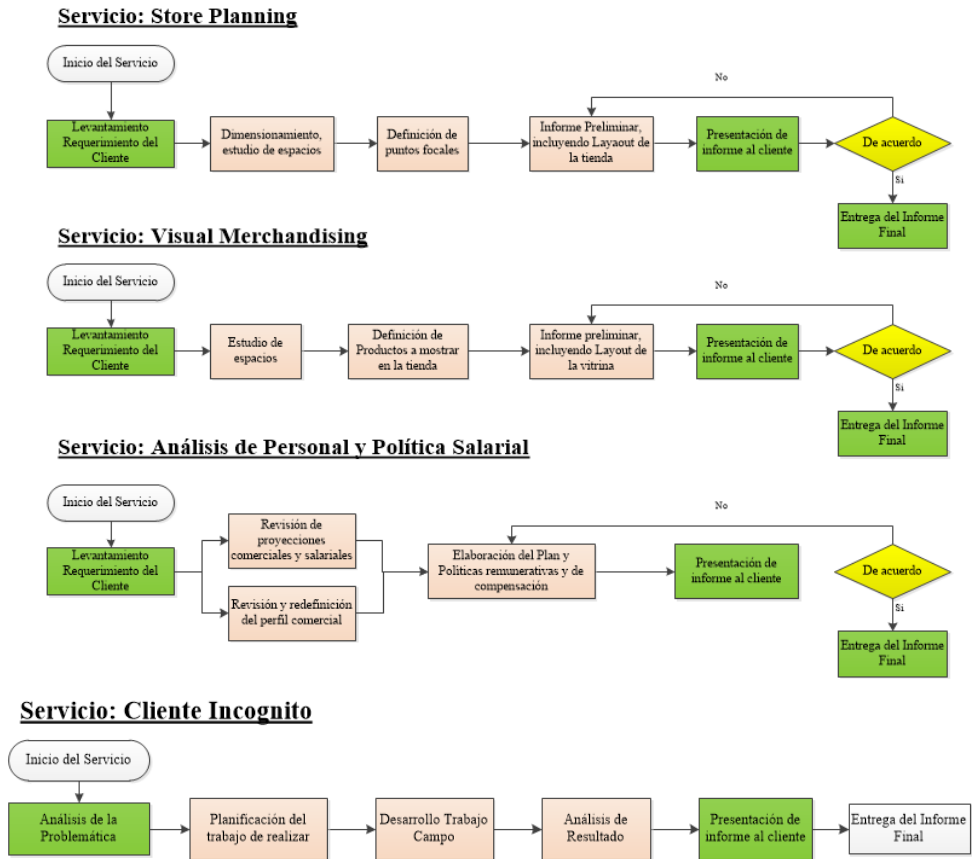
Elaboración propia

Anexo 12: Flujograma del proceso para presentación de propuesta



Elaboración propia

Anexo 13. Flujograma de los servicios a prestar



Elaboración propia

Anexo 14. Presupuesto de operaciones

Actividad	Ud.	Cant.	Año	Precio Unitario	2015	2016	2017	2018	2019
Adquisición de equipos									
Contratación de servicios de comunicaciones									
Internet	Mensual	1	12	199	2,388	2,388	2,388	2,388	2,388
Telefonía fija	Mensual	1	12	149	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788
Telefonía móvil	Mensual	8	12	49	4,704	4,704	4,704	4,704	4,704
Compra de equipos ofimáticos									
Computadoras	Trianual	1	8	5,500	44,000				
Monitores de Diseño 21"	Trianual	1	2	700	1,400				
Impresoras	Trianual	1	2	2,000	4,000				
Proyector	Quinquenal	1	1	2,500	2,500				
Televisor 47" Videowall	Quinquenal	1	1	3,500	3,500				
Compra de Mobiliario									
Escritorios	Quinquenal	1	8	500	4,000				
Sillas	Quinquenal	1	8	200	1,600				
Mesa de reuniones	Quinquenal	1	1	2,000	2,000				
Sillas para reuniones	Quinquenal	1	8	200	1,600				
Alquiler de oficina									
Alquiler de oficina (por 5 años)	Mensual	12	1	4,500	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Seguro contra todo riesgo para oficina	Anual	1	1	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
TOTAL PRESUPUESTO MKT (S/.)					131,980	67,380	67,380	67,380	67,380

Elaboración propia

Anexo 15. Descripción de puestos

Puestos administrativos	Puestos operativos
<p>Gerente General: es el representante legal y responsable comercial que asegura que las actividades de venta se pueden centrar en la generación de nuevos negocios o la renovación de negocios de clientes existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representa a la empresa ante terceros. - Participa en la definición de metas de largo y corto plazo. - Informa al directorio de la marcha de la empresa, oportunidades y problemas relevantes. - Anticipa las tendencias del ambiente en que nos desarrollamos. - Supervisa la operación comercial de la empresa. - Mejora continuamente la productividad de la empresa y el crecimiento del valor económico. - Desarrolla un equipo profesional superior que asegure el crecimiento exitoso de la empresa. - Presenta presupuestos de operaciones y de inversión para su aprobación en el directorio. - Asegura que las operaciones estén adecuadamente financiadas. - Contribuye al incremento del prestigio de la empresa en la comunidad. - Domina el portafolio de servicios. - Cumple con el presupuesto de ventas asignado mensualmente (metas mensuales). - Mantiene a los líderes de operaciones y administración informados sobre sus actividades con el fin de asegurar la venta de los servicios. - Garantiza la capacitación continua dentro de la empresa. 	<p>Diseñador de Interiores: la dependencia directa es de la jefatura de operaciones y estará enfocada en el diseño de espacios atractivos, confortables y equipados con una adecuada distribución de espacios de acuerdo con las necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora proyectos de diseño y decoración de ambientes. - Interpreta las necesidades del usuario, para saber qué es lo que este quiere diseñar y qué quiere lograr con el diseño, de manera de satisfacer sus objetivos. - Elige el estilo de acuerdo con el objetivo o personalidad del cliente, su gusto y estilo, e interpreta las necesidades y expectativas de este. - Distribuye el espacio y la ubicación del mobiliario, evaluando el espacio disponible y su función. - Determina las formas, colores y texturas de recubrimiento de paredes, cortinajes y accesorios. - Diseña y confecciona el amoblado, accesorios de decoración, accesorios de iluminación, asesora en la compra de estos. - Elabora costos y presupuestos de cada tarea y de los productos. - Aplica técnicas de representación y herramientas de computación gráfica para la elaboración del proyecto. - Adapta o modifica espacios interiores según necesidades. - Crea estilos y se anticipa a las tendencias. - Asesora en proyectos de decoración, ambientación o diseño interior. - Se integra a equipos interdisciplinarios en las decisiones que influyan en el diseño y la decoración.
<p>Líder de Administración y Finanzas: depende directamente de la Gerencia General y será responsable de coordinar todas las tareas administrativas y financieras de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establece el presupuesto anual de la organización. - Coordina la elaboración de los contratos con los clientes. - Coordina la emisión de facturas y realiza el cobro de las mismas de acuerdo con el cronograma. - Coordina la contratación de proveedores y establece los pagos. - Lleva el control financiero de la organización. - Da el soporte logístico a la jefatura de operaciones. - Efectúa el pago de las remuneraciones. - Coordina acciones de administración contable de los resultados de la organización. - Prepara informes periódicos relacionados con la administración y las finanzas. 	<p>Diseñador Gráfico: brinda el soporte al responsable de operaciones, siendo esta la jefatura a la cual reportará. Trabaja en forma conjunta con el Diseñador de Interiores para elaborar los diseños de acuerdo con los alcances, para lo cual aplica todas las herramientas de diseño y dibujo modernos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora bocetos y otras artes gráficas de su competencia. - Elabora y participa en la realización de maquetas. - Revisa y resguarda la documentación referente a los diseños y artículos de la institución. - Revisa y corrige el material diseñado. - Suministra información técnica a los usuarios, en cuanto al diseño para publicaciones. - Atiende y coordina, con los autores de los textos, el diseño gráfico de las publicaciones. - Realiza dibujos y pinturas para la elaboración de afiches. - Dibuja ilustraciones a tinta, óleo y otras técnicas plásticas. - Lleva el registro del material producido. - Cumple con las normas y los procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización. - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo y reporta cualquier anomalía. - Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
<p>Coordinador general: ejecuta los procesos administrativos de la empresa, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos para lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordina, programa y ejecuta todas las actividades de consultoría. - Conduce proyectos de alta complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados. - Supervisa las actividades de diversos expertos en distintas áreas profesionales. - Elabora informes, propuestas y recomendaciones. - Dirige y diseña la puesta en marcha de relevamientos y diagnósticos de situación. - Coordina los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados. - Realiza las pruebas correspondientes a los proyectos o tareas asignados. - Elabora los cronogramas de trabajo y determina la asignación de tareas a los expertos y consultores. 	<p>Líder de operaciones: es responsable de la ejecución de los proyectos asignados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza análisis de los aspectos operativos de la empresa. - Analiza la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. - Diseña, mantiene o modifica mejoras en los procesos. - Atiende a clientes y tiene la capacidad de resolver inquietudes y reclamos. - Resuelve conflictos internos y externos. - Conoce y entiende los procesos y los recursos que se utilizan. - Identifica y da a conocer a la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos. - Hace seguimiento y responde por los proyectos que lidera.

Elaboración propia

Anexo 16. Presupuesto del plan de recursos humanos

Actividades	Und.	Cant.	Año	Precio Unitario	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios personales técnicos					264,000	264,000	264,000	264,000	264,000
Gerente General	Mes	1	12	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Líder de Operaciones	Mes	1	12	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Líder de Administ. y Finanzas	Mes	1	12	5,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Diseñador de Interiores	Mes	1	12	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Diseñador Gráfico	Mes	1	12	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Coordinador General	Mes	1	12	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Servicios Tercerizado					288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
Especialista Marketing 1	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Especialista Marketing 2	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Especialista Compensaciones 1	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Especialista Compensaciones 2	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Diseñador Interiores 1	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Diseñador Interiores 2	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Diseñador Gráfico 1	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Diseñador Gráfico 2	Mes	1	12	3,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Actividades de RR.HH.					3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Actividades de clima laboral	Año	1	1	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Actividades de desarrollo personal	Año	1	1	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
TOTAL PRESUPUESTO RR.HH (S/.)					555,500	555,500	555,500	555,500	555,500

Elaboración propia

Anexo 17. Costos directos por tipo de servicio

Tipo	Producto	Por compra		Por unidad			Promedio
		Cantidad	Precio (soles)	Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)	Costo Promedio
Store planning	Especialista Arquitectura de Interiores	1.00	unidades	3,000.00	3,000.00	457.63	2,542.37
	Publicidad y Marketing	1.00	unidades	770.83	770.83	117.58	653.25
	Actividades de RR.HH.	1.00	unidades	145.83	145.83	22.25	123.59
	Otras actividades, incluye RSE	1.00	unidades	375.00	375.00	57.20	317.80
Visual Merchandizing	Especialista Arquitectura de Interiores	1.00	unidades	3,000.00	3,000.00	457.63	2,542.37
	Publicidad y Marketing	1.00	unidades	770.83	770.83	117.58	653.25
	Actividades de RR.HH.	1.00	unidades	145.83	145.83	22.25	123.59
	Otras actividades, incluye RSE	1.00	unidades	375.00	375.00	57.20	317.80
Análisis del personal y política salarial	Especialista en Compensaciones	1.00	unidades	3,000.00	3,000.00	457.63	2,542.37
	Publicidad y Marketing	1.00	unidades	770.83	770.83	117.58	653.25
	Actividades de RR.HH.	1.00	unidades	145.83	145.83	22.25	123.59
	Otras actividades, incluye RSE	1.00	unidades	375.00	375.00	57.20	317.80
Estudios de cliente incógnito	Especialista en Marketing	1.00	unidades	3,000.00	3,000.00	457.63	2,542.37
	Publicidad y Marketing	1.00	unidades	770.83	770.83	117.58	653.25
	Actividades de RR.HH.	1.00	unidades	145.83	145.83	22.25	123.59
	Otras actividades, incluye RSE	1.00	unidades	375.00	375.00	57.20	317.80

Elaboración propia

Anexo 18: Gastos generales mensuales

Gastos Generales (mes)	Valor de venta (S/.)	IGV (S/.)	Precio de venta (S/.)	Ventas	Administración
Servicio de contabilidad	424	76	500	0%	100%
Asesoría legal	424	76	500	0%	100%
Soporte TI	424	76	500	0%	100%
Electricidad	169	31	200	50%	50%
Agua	85	15	100	50%	50%
Teléfono, Internet, móvil	627	113	740	60%	40%
Alquiler del local	3,814	686	4,500	80%	20%
Seguro contra todo riesgo	318	57	375	80%	20%
Útiles de oficina	169	31	200	30%	70%
Total	6,453	1,162	7,615	3,859	2,594

Elaboración propia

Anexo 19. Presupuesto de inversión en el proyecto

Concepto	Unidades	Artículo	Costo Unidad	IGV Unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Equipamiento	1	Showroom	25,424	4,576	30,000	30,000	4,576	25,424
	1	Página web	5,085	915	6,000	6,000	915	5,085
Muebles y enseres	8	Escritorios	424	76	500	4,000	610	3,390
	8	Sillas	169	31	200	1,600	244	1,356
	1	Mesas de reuniones	1,695	305	2,000	2,000	305	1,695
	8	Sillas para reuniones	169	31	200	1,600	244	1,356
	8	Computadora	4,661	839	5,500	44,000	6,712	37,288
Útiles Y equipos de oficina	2	Impresora	1,695	305	2,000	4,000	610	3,390
	1	Televisor videowall	2,966	534	3,500	3,500	534	2,966
	2	Monitores	593	107	700	1,400	214	1,186
	1	Proyectores	2,119	381	2,500	2,500	381	2,119
	2	Software de diseño	10,169	1,831	12,000	24,000	3,661	20,339
	6	Software de diseño y ofimático - Viewer	2,542	458	3,000	18,000	2,746	15,254
Gastos preliminares	1	Constitución de la empresa y patentes	1,000	-	1,000	1,000		1,000
	1	Licencias municipal	1,000	-	1,000	1,000		1,000
	1	Garantía por alquiler del local	11,441	2,059	13,500	13,500	2,059	11,441
Total (nuevos soles)						158,100	23,812	134,288

Elaboración propia

Anexo 20. Cálculo de la depreciación

Equipamiento	Cantidad (Ud.)	Precio unitario (S/.)	Precio (S/.)	IGV (S/.)	Valor de venta (S/.)	Vida útil (anual)	Valor residual	Depreciación anual (S/.)
Showroom	1	30,000.00	30,000.00	4,576.27	25,423.73	25%	2,542.37	5,720.34
Página web	1	6,000.00	6,000.00	915.25	5,084.75	25%	508.47	1,144.07
			36,000.00	5,491.53	30,508.47	4 años	Total	6,864.41

Muebles y enseres	Cantidad (Ud.)	Precio unitario (S/.)	Precio (S/.)	IGV (S/.)	Valor de venta (S/.)	Vida útil (anual)	Valor residual	Depreciación anual (S/.)
Escritorios	8	500.00	4,000.00	610.17	3,389.83	20%	169.49	644.07
Sillas	8	200.00	1,600.00	244.07	1,355.93	20%	67.80	257.63
Mesas de reuniones	1	2,000.00	2,000.00	305.08	1,694.92	20%	84.75	322.03
Sillas para reuniones	8	200.00	1,600.00	244.07	1,355.93	20%	67.80	257.63
			9,200.00	1,403.39	7,796.61	5 años	Total	1,481.36

Equipos de oficina	Cantidad (Ud.)	Precio unitario (S/.)	Precio (S/.)	IGV (S/.)	Valor de venta (S/.)	Vida útil (anual)	Valor residual	Depreciación anual (S/.)
Computadora	8	5,500.00	44,000.00	6,711.86	37,288.14	33%	1,864.41	11,689.83
Impresora	2	2,000.00	4,000.00	610.17	3,389.83	33%	169.49	1,062.71
Televisor videowall	1	3,500.00	3,500.00	533.90	2,966.10	33%	148.31	929.87
Monitores	2	700.00	1,400.00	213.56	1,186.44	33%	59.32	371.95
Proyectores	1	2,500.00	2,500.00	381.36	2,118.64	33%	105.93	664.19
Software diseño	2	12,000.00	24,000.00	3,661.02	20,338.98	33%	1,016.95	6,376.27
Software diseño y ofimático - viewer	6	3,000.00	18,000.00	2,745.76	15,254.24	33%	762.71	4,782.20
			97,400.00	14,857.63	82,542.37	3 años	Total	25,877.03

Total	142,600.00	21,752.54	120,847.46				Total	34,222.80
--------------	-------------------	------------------	-------------------	--	--	--	--------------	------------------

Elaboración propia

Anexo 21. Estado de ganancias y pérdidas del proyecto (expresado en nuevos soles)

Conceptos (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	824,037	869,190	903,054	948,207	982,072
Costo del servicio	265,501	280,049	290,960	305,508	316,419
Utilidad (pérdida) bruta	558,536	589,140	612,094	642,699	665,652
Gasto de ventas					
Costo personal	121,987	121,987	121,987	121,987	121,987
Electricidad	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Agua	508	508	508	508	508
Teléfono, Internet, móvil	4,515	4,515	4,515	4,515	4,515
Alquiler del local	36,610	36,610	36,610	36,610	36,610
Útiles de oficina	610	610	610	610	610
Depreciación	8,088	8,088	8,088	8,088	1,224
Gastos administrativos					
Costo personal	261,400	261,400	261,400	261,400	261,400
Servicio de contabilidad	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Electricidad	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Agua	508	508	508	508	508
Teléfono, Internet, móvil	3,010	3,010	3,010	3,010	3,010
Alquiler del local	9,153	9,153	9,153	9,153	9,153
Útiles de oficina	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424
Depreciación	26,135	26,135	26,135	258	258
Utilidad (pérdida) operativa	77,469	108,073	131,027	187,508	217,326
Gastos financieros	16,113	10,640	4,052	0	0
Utilidad (pérdida) antes de	61,355	97,433	126,975	187,508	217,326
Impuesto a la renta	30,287	29,230	38,092	56,253	65,198
Utilidad (pérdida) neta	31,068	68,203	88,882	131,256	152,128

Elaboración propia

Anexo 22. Balance general del proyecto (expresado en nuevos soles)

Conceptos	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	-	114,314	196,541	289,592	447,354	611,287
Mercadería		-	-	-	-	-
Inmuebles, maquinaria y equipos	120,847.46	120,847	120,847	120,847	120,847	120,847
Depreciación acumulada		- 34,223	- 68,446	- 102,668	- 111,014	- 112,496
Impuesto a la renta		13,187	-	-	-	-
Total Activos	120,847	214,126	248,943	307,772	457,188	619,639
Pasivos						
Impuesto general a las ventas	- 23,812	8,689	8,689	8,689	8,689	10,066
Impuesto a la renta		30,287	29,230	38,092	56,253	65,198
Remuneraciones por pagar		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		4,278	4,278	4,278	4,278	4,278
Obligaciones financieras	98,100	71,245	38,917	- 0	- 0	- 0
Total Pasivos	74,288	136,498	103,113	73,059	91,219	101,542
Patrimonio Neto						
Capital social	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Utilidades retenidas	- 13,441	8,599	73,830	162,713	293,969	446,097
Reserva legal	-	9,029	12,000	12,000	12,000	12,000
Total Patrimonio Neto	46,559	77,627	145,830	234,713	365,969	518,097
Total Pasivos y Patrimonio Neto	120,847	214,126	248,943	307,772	457,188	619,639

Elaboración propia

Anexo 23. Flujo de caja del proyecto (expresado en nuevos soles)

	Preoperativo	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos (S/.)						
Ingresos por ventas		972,364	1,025,644	1,065,604	1,118,884	1,158,844
Total ingresos de caja		972,364	1,025,644	1,065,604	1,118,884	1,158,844
Egresos (S/.)						
Compra de mercadería		313,292	330,458	343,333	360,500	373,375
Compra de suministros		-	-	-	-	-
Sueldos y aportaciones		291,720	291,720	291,720	291,720	291,720
Gratificaciones		44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Vacaciones		-	22,000	22,000	22,000	22,000
CTS		21,389	25,667	25,667	25,667	25,667
Servicio de contabilidad		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Electricidad		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Agua		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Teléfono, Internet, móvil		8,880	8,880	8,880	8,880	8,880
Garantía y alquiler del local	13,500	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Materiales y útiles de oficina	19,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Equipamiento	36,000	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	9,200	-	-	-	-	-
Equipos de oficina	48,000	-	-	-	-	-
Otros equipos	30,000	-	-	-	-	-
Otros gastos mandados al gasto	2,000	-	-	-	-	-
Pago de IGV		56,614	94,623	98,755	104,263	107,018
Pago a cuenta IR 3era		13,187	-	-	-	-
Pago anual de IR		-	17,100	29,230	38,092	56,253
Total egresos de caja		815,081	900,448	929,584	961,122	994,912
Flujo de caja Libre (económico /operativo)	-158,100	157,283	125,196	136,020	157,762	163,932
Ingresos (S/.)						
Adquisición de préstamo	98,100.00	-	-	-	-	-
Total ingresos de caja	98,100.00	-	-	-	-	-
Egresos (S/.)						
Amortizaciones de préstamos		26,855	32,328	38,917	0	0
Pago de intereses		16,113	10,640	4,052	0	0
Total egresos de caja		42,969	42,969	42,969	-	-
Flujo de caja del accionista (financiero)	-60,000.00	114,314	82,227	93,051	157,762	163,932
Aportes de capital	60,000.00					
Saldo inicial	60,000.00	118,983	199,812	292,863	447,044	603,325
Saldo final de caja	0.00	114,314	196,541	289,592	447,354	611,287

Elaboración propia

Nota biográfica

José Omar Cabanillas Lavini

Bachiller en marketing y publicidad, director, representante de la dirección (RED) en diversas implementaciones desarrolladas por la empresa, como Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), 5'S y Kaizen, Enterprise Resource Planning (ERP). En la actualidad es responsable del proyecto de franquicias de la empresa Renzo Costa. Auditor ISO 9001, miembro de la Sociedad Peruana de Marketing, y vocal de la Junta Directiva del Gremio de *Retail* de la Cámara de Comercio Lima (CCL). Con 28 años de experiencia en el comercio *retail* en el cargo de gerente comercial de Renzo Costa S.A.C, está a cargo del desarrollo comercial de la empresa en lo referido a la apertura de nuevos puntos de venta, dirigiendo 48 locales comerciales a nivel nacional. Es responsable de las ventas en la cadena y del equipo comercial, compuesto por 165 personas.

Ghilmer Andrés González Carvajal

Ingeniero economista titulado de la Universidad Nacional de Ingeniería, con especialización en gerencia de proyectos, comercio exterior, finanzas y costos. Certificado por ABB Group en los programas de Project Controlling, Senior Project Controller y Associate Project Manager, además de contar con la certificación de Auditor Norma ISO 9001 por TÜV Rheinland. Vasto conocimiento y aplicación directa de la metodología del PMI. Experiencia comprobada de más de dieciocho años en gerencia, control, planeamiento, contratos, estimación de costos, inversiones e identificación de beneficios económicos en empresas del sector minero, energético, petrolero y gasífero en el Perú y la Argentina. Actualmente desarrolla su carrera profesional en el área de energía, controlando proyectos en paralelo por más de 95 millones de dólares.

Miguel Ángel Guerrero Vásquez

Ingeniero de sistemas titulado con Máster en e-Business y diplomado en contabilidad, cuenta con quince años de experiencia en control de gestión. Elabora y analiza informes de gestión con los principales indicadores del negocio, dando soporte a toda la cadena de valor para asegurar la correcta imputación de ingresos, gastos e inversiones. Así mismo, coordina y consolida presupuestos y objetivos de las distintas unidades de negocios, entre otras actividades. En estos últimos siete años ha trabajado en Repsol Exploración Perú, sector de hidrocarburos, negocio de exploración, desarrollo y producción de pozos de gas. Durante los nueve años iniciales en su profesión, se desarrolló como experto de control de gestión en los negocios de telefonía básica, larga distancia, Internet y en el segmento 'empresas', dentro de la Empresa Telefónica del Perú S.A.